



Open Access Repository  
[www.ssoar.info](http://www.ssoar.info)

## Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen: vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung

Küchler, Felicitas von (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

W. Bertelsmann Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Küchler, F. v. (Hrsg.). (2007). *Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen: vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/81/0099w>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

### Terms of use:

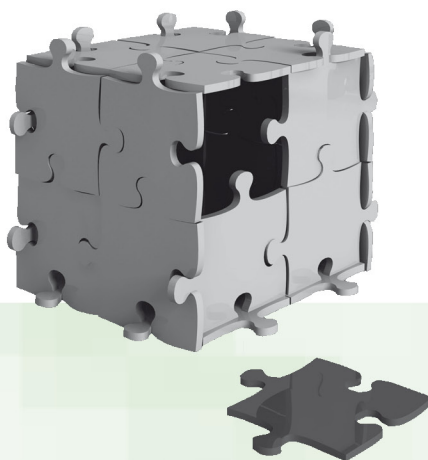
This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>

**gesis**  
Leibniz-Institut  
für Sozialwissenschaften

Mitglied der  
  
Leibniz-Gemeinschaft

**Felicitas von Küchler  
(Hrsg.)**

# **Organisations- veränderungen von Bildungseinrichtungen**



**die**

**Felicitas von Küchler (Hrsg.)**

# **Organisations- veränderungen von Bildungseinrichtungen**

**Vier Fallbeschreibungen  
für den Wandel in der Weiterbildung**



## **Herausgebende Institution**

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Dr. Peter Brandt/Beate Beyer-Paulick

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter **www.die-bonn.de** ein **Feedback** zukommen lassen. Geben Sie einfach den **Webkey 81/0099** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (0521) 9 11 01-11

Telefax: (0521) 9 11 01-19

E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

Internet: [www.wbv.de](http://www.wbv.de)

## **Bestell-Nr.: 81/0099**

© 2007 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Titelgrafik: [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

Satz: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel

Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN 978-3-7639-1945-1

# **Inhalt**

Vorbemerkungen.....	5
 <i>Felicitas von Küchler</i>	
Von der Rechtsformänderung zur Neupositionierung – Organisationsveränderungen als zeitgenössische Herausforderungen der Weiterbildung .....	7
 <i>Dietrich Burggraf</i>	
Rechtsformänderung und Ressourcenverantwortung: VHS Braunschweig .....	31
mit ergänzenden Perspektiven von <i>Andreas Klepp</i> (S. 49 f.)	
 <i>Rita Weißenberg/Axel Sedlack</i>	
Eine Fusion – nicht nur wirtschaftlich sinnvoll: Das ZIB in Unna .....	55
mit ergänzenden Perspektiven von <i>Hans-Joachim Schuldt</i> (S. 71 ff.)	
 <i>Frank Glowitz/Udo Buschendorf</i>	
Wenn Marktdynamiken eine Neupositionierung verlangen – Wege und Ergebnisse aus Sicht der Organisationsberatung .....	75
 <i>Sibylle Klingebiel</i>	
Aufwand und Ertrag einer Netzwerkträgerschaft: VHS Rheingau-Taunus .....	93
Autorinnen und Autoren .....	115



## **Vorbemerkungen**

---

Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen sind in den letzten Jahren ein brennendes Thema geworden. Ob unter Kostendruck vorgenommene Fusionen oder wegen veränderter SGB-III-Förderung notwendig gewordene Neupositionierungen am Markt – die Weiterbildungspraxis hat sich auf einen beschleunigten Wandel einzustellen. Mit Herausgabe dieses Buchs leistet das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) einen doppelten Dienst zur Bewältigung der zeitgenössischen Herausforderungen: Erstens „vernetzt“ es, schafft ein Forum, gibt Praktikern ein Reflexionsfeld und die Chance, aus ihrer Sicht bedeutsames Handlungswissen zu heben und ins Feld weiterzugeben. Zweitens nimmt es – im vorangestellten Beitrag der Herausgeberin – eine theoretische Einordnung vor, die Begrifflichkeiten und Deutungen für die gegenwärtige Lage schafft, mit denen der Diskurs wissenschaftsbasiert weitergeführt werden kann.

Das Buch belässt es also nicht beim lässigen „aus der Praxis für die Praxis“, sondern liefert eine theoriebasierte Rahmung. Es sieht in Rechtsformänderung, Fusion, Neupositionierung und Netzwerkmanagement einen neuen Typus von Veränderungen der Weiterbildungslandschaft. In der Analyse der Herausgeberin liegen diese Veränderungen in einem „Zwischenbereich“ – gewissermaßen unterhalb der Ebene neuer institutioneller Ordnungen, wie sie bei veränderten gesellschaftlichen Funktionserfordernissen notwendig werden und oberhalb der Ebene von Organisationsentwicklung, auf der organisationsinterne Prozesse und Abläufe optimiert werden. Hierzu hatte das DIE bereits 2003 eine empirische Studie von Monika Kil in der Reihe „Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung“ sowie eine Ausgabe der „DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung“ publiziert. Der „Zwischenbereich oberhalb“ ist noch weitgehend unerforscht, so dass die reflektierte Beschreibung realer Fälle, wie sie das vorliegende Buch vornimmt, eine wichtige Grundlage darstellt.

Das Entstehen des Buches ist nur möglich geworden, weil das Institut auf mehreren Ebenen den Wandel der Weiterbildung begleitet (Modellversuchsprogramme, wissenschaftliche Begleitungen, Beratung, Publikationen). Denn aus sehr unterschiedlichen Kooperationsbeziehungen zur Weiterbildungspraxis konnten Autorinnen und Autoren gewonnen werden, die auf Anregung des DIE hin zusammenkamen, um den aktuellen organisationalen Wandel zu reflektieren, ihn aus der jeweiligen Perspektive zu beschreiben und verallgemeinerbare Handlungsoptionen aufzuzeigen. Die Initiative hierzu kam aus dem Programm „Organisationswandel der Weiterbildung“, das das DIE von 2003 bis 2006 als eigenes Arbeitsprogramm aufgelegt hatte und dem die Herausgeberin angehörte.

Mit Begleitung des DIE-Lektorats wurden Autorenworkshops veranstaltet, bei denen Leitperspektiven für Texte vereinbart und erste Umsetzungsversuche diskutiert wurden. Auf diese Weise konnte aus disparatem Material ein gemeinsames Werk erwachsen. Seitens der Autorinnen und Autoren wurden Texte zur Verfügung gestellt, die erfahrungsgesättigt sind und (deswegen) nicht immer nur Gutes über die eingeschlagenen Wege berichten. Für die in den Texten erkennbare Offenheit bedankt sich das DIE ausdrücklich. Nur so kann anhand der beschriebenen Fälle für die Zukunft gelernt werden.

*Peter Brandt*  
*Deutsches Institut für Erwachsenenbildung*



# **Von der Rechtsformänderung zur Neupositionierung – Organisations- veränderungen als zeitgenössische Herausforderungen der Weiterbildung**

---

## **1. Warum dieses Buch?**

---

### **1.1 Das Thema**

Dieser Band beschäftigt sich mit bestimmten Formen von Organisationsveränderungen, die, das ist die leitende Annahme, in bestimmter Hinsicht für die aktuelle Situation von Weiterbildungseinrichtungen in Deutschland charakteristisch sind. Die Kennzeichnung „charakteristisch“ bedeutet nicht, dass diese Organisationsveränderungen schon so zahlreich wären, dass sie die Praxis der Weiterbildung bereits prägten, sondern vielmehr, dass sie bedeutungsvolle neue Tendenzen deutlich werden lassen.

Diese neuen Tendenzen lassen sich als vielfach empfundene Notwendigkeit beschreiben, Weiterbildungseinrichtungen umzugestalten, damit sie trotz vielfacher Umweltveränderungen überlebensfähig bleiben. Dabei geht es um eine neue Qualität der Herausforderungen für Weiterbildungseinrichtungen, die zwischen institutionellem Wandel und Organisationsentwicklung angesiedelt sind. Begrifflich lässt sich in diesem Kontext unterscheiden zwischen Organisationsentwicklung, die ihren Fokus per definitionem auf die Veränderung und Optimierung der organisationsinternen Prozesse und Abläufe legt, und institutionellem Wandel im Sinne der Herausbildung neuer institutioneller Ordnungen bei veränderten gesellschaftlichen Funktionserfordernissen (Göhler 1996). Die Strategien der Organisationsgestaltung in diesem Zwischenbereich werden anhand von exemplarischen und authentischen „Fällen“ in ihren zentralen Aspekten dargestellt und verdeutlicht.

Es lassen sich vier unterschiedliche Typen derartiger Organisationsveränderungen identifizieren, die mit einem entsprechenden Orientierungsbedarf für Verantwortliche einhergehen.

1. Die **Veränderung der Rechtsform** wird virulent für kommunale und von großen Trägern bzw. Verbänden unterhaltene Weiterbildungseinrichtungen. Die unterschiedlichen Optionen der verschiedenen

rechtlichen Verfassungen sind einerseits wenig bekannt, andererseits werden sie vielfach als „Problemlöser“ überschätzt. Hier gibt es Orientierungsbedarf, denn jenseits von Unkenntnis und Überschätzung ist die Fähigkeit gefragt, eine realistische Einschätzung der Potenziale, aber auch Begrenzungen der Rechtsform für eine zukunftsfähige Entwicklung der jeweiligen Einrichtung vorzunehmen.

2. Die **Fusion** von unterschiedlichen Bildungs- und Kultureinrichtungen einer Kommune – aber auch beispielsweise der Kirchen – gilt als Weg, um Synergieeffekte zu erzielen ohne Leistungen zu reduzieren. Hier kommt es darauf an, den für Fusionen charakteristischen Auseinandersetzungs-, Klärungs- und Unterstützungsbedarf der betroffenen Einrichtungen managen zu können.
3. Umfassende Marktveränderungen verlangen bestehenden Weiterbildungseinrichtungen mittlerweile häufig **Neupositionierungen** ab, die Veränderungen nach innen wie auch nach außen – im Verhältnis zu den Kunden – nach sich ziehen. Diese Prozesse werden als komplex und unübersichtlich wahrgenommen. Hier werden Wege der Strukturierung und Unterstützung benötigt.
4. Bildungs- und regionalpolitische Entwicklungen und Programme, die lebenslanges Lernen umsetzen wollen, fordern einen Funktionswechsel von Bildungseinrichtungen, die sich in Netzwerken zusammenschließen und dabei ihre Profile deutlich schärfen sollen. Weiterbildungseinrichtungen können dies zum Beispiel durch die Koordination und **Trägerschaft dieser Netzwerke** unter Beweis stellen. Wie Koordination als Netzwerkmanagement gestaltet werden kann, ohne dass sich die Weiterbildungseinrichtung in diesen Aufgaben verfängt, ist gerade für die meist kleinen Weiterbildungseinrichtungen eine offene Frage.

## 1.2 Ziele und Zielgruppen

Der vorliegende Band greift die Fragestellungen und Orientierungsbedarfe auf, die sich in diesen Prozessen der Organisationsgestaltung herauskristallisiert haben, um diejenigen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, zu unterstützen. Zielsetzung dieses Bandes ist es,

- Erfahrungswissen und ein begriffliches Instrumentarium zur Verfügung zu stellen, Hintergründe zu erschließen und damit Orientierungen in einem unübersichtlichen Feld zu vermitteln;
- praktische Handlungsanregungen durch exemplarische Fälle und erläuternde Materialien zu geben;
- Betroffene und Gestaltende von Organisationsveränderungen für die anstehenden Entwicklungsanforderungen zu sensibilisieren und zu qualifizieren;

- einen Beitrag dazu zu leisten, dass Weiterbildungseinrichtungen auch angesichts gravierender Umweltveränderungen ihre Funktion erfüllen und ihre Qualität verbessern können.

Für wen ist dieses Buch gedacht? Das Buch richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen, an

- alle Personen in Weiterbildungseinrichtungen, die als Leitende oder Mitarbeitende an entsprechenden Organisationsveränderungen schon jetzt mitwirken oder in nächster Zeit mitarbeiten werden,
- an Beratende in derartigen Veränderungsprozessen,
- an alle Akteure in Verbänden und Politik, die die Rahmenbedingungen des Weiterbildungsbereichs mitgestalten und damit auch Bedingungen für die Organisationsveränderungen beeinflussen.

### **1.3 Warum „Fallbeschreibungen“?**

Wir präsentieren die unterschiedlichen Varianten der hier beschriebenen Organisationsgestaltungen als „Fälle“ bzw. als Fallbeschreibungen und nicht in Form eines einheitlichen deskriptiven oder analytischen Textes. Damit orientiert sich der vorliegende Band an einer noch vorläufigen Kasuistik relevanter Veränderungen, von denen Weiterbildungseinrichtungen betroffen sind bzw. die sie als gestaltende Akteure in einem unübersichtlichen und empirisch wenig erforschten Feld mit vollziehen.

Üblicherweise wird in der Erziehungswissenschaft unterschieden zwischen *Fallarbeit*, die auf die Lösung eines Praxisproblems abzielt und zu diesem Zweck alle erreichbaren Informationen zusammenträgt, bündelt und interpretiert (Fatke 1997) und *Fallstudien* bzw. *Fallanalysen* als Form der wissenschaftlichen Erhebung, Analyse und Interpretation mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung bzw. Erkenntnis- und Theoriegenerierung (Fatke 1995 und 1997; Bude 1988; Flick 2000; Bohnsack 2000). *Falldarstellungen* und *Fallgeschichten* werden allerdings häufig zur bloßen Illustration theoretischer oder wissenschaftlicher Aussagen benutzt, so dass „Neuartiges erst gar nicht in den Blick gelangen kann“ (Fatke 1997, S. 63).

Im Kontext dieses Buches haben die Fallbeschreibungen die Funktion, das „Neuartige“ der realen Veränderungen in den Blick zu rücken. Sie sind also so legitimiert, wie auch jede praktischen Fallarbeit legitimiert wird (Fatke 1997, S. 62; Bohnsack 2000).

Fallbeispiele erzählen von einzigartigen Konstellationen und repräsentieren Individualität, in dieser Hinsicht ist jeder Fall einzigartig. Sie enthalten aber auch

ein Verallgemeinerungs- und Transferpotential. Wissenschaftliche Fallstudien bearbeiten einen Einzelfall unter der Perspektive, darin „Typisches im Individuellen“ zeigen zu können, vorausgesetzt, dass es „um eine präzise Erfassung der Gesamtsituation in allen ihren Eigentümlichkeiten“ geht (Faltermaier 1990, S. 211, zit. nach Fatke 1997, S. 63; Bohnsack 2000, S. 155). Fallstudien arbeiten demzufolge die strukturellen Elemente eines Falles heraus, so dass das Individuelle als prinzipielle Möglichkeit des Allgemeinen bzw. theoretischer Erkenntnis erscheint, an Theorien anschlussfähig wird bzw. diese detailliert, ergänzt und verändert.

Die hier versammelten Fallbeschreibungen orientieren sich nicht an dem wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse von Fallstudien, wohl aber an dem Ziel, die jeweilige Gesamtsituation darzustellen, strukturelle Elemente herauszuarbeiten sowie erste Verallgemeinerungen vorzunehmen und den Lesenden plausibel und nachvollziehbar zu machen.

Die Falldarstellungen haben dabei den Vorzug, dass sie

- konkrete Praxis(ausschnitte) zeigen,
- reale Erfahrungen aus der Perspektive derjenigen wiedergeben, die in den beschriebenen Situationen unter Handlungszwängen standen,
- authentische Problemlösungen präsentieren,
- keine normativen Setzungen vornehmen, sondern am praktisch Möglichen entlang argumentieren,
- Erfahrungen im Hinblick auf Verallgemeinerung und Transfer reflektieren.

## **2. Warum diese Fälle?**

---

Die Auswahl der Fälle wurde von einem qualitativen Forschungsinteresse angeleitet. Sie stand dabei im Kontext der bildungspolitischen Programmförderung zum lebenslangen Lernen, zu Kompetenzentwicklung und Lernkulturen, die Organisationsentwicklung und Organisationsveränderungen explizit in ihr Repertoire zu fördernder Bereiche und Themen aufgenommen hat. Dabei wurden zunächst die Themen gesichtet, die Weiterbildungseinrichtungen beeinflussen und verändern wie z. B. selbstorganisiertes Lernen, Neue Lernkulturen, informelles und lebensbegleitendes Lernen, Kompetenzentwicklung statt Qualifikationslernen, Lernen von kollektiven Einheiten wie Unternehmen, Organisationen und Regionen.

Häufig unterhalb der Ebene der geförderten Programmschwerpunkte, aber auch explizit wie im Programm „Lernende Regionen“, sind neue bzw. innovative „Organisationsformen“ verlangt und unterstützt worden wie Netzworkebildungen

und Zusammenschlüsse in der Region. Dort – wie auch im BLK-Programm „Lebenslanges Lernen“ – wurden Profilschärfungen einzelner Einrichtungen und von Einrichtungsverbünden in Richtung lebenslanges Lernen gefordert, es wurden Kooperationsverbünde entwickelt, die quer über die einzelnen Bildungssegmente hinweg neue Ordnungen herstellen, z. B. Kooperationen zwischen den Bereichen Ausbildung/Arbeitswelt/Universität oder zwischen institutionalisierter Weiterbildung/außerschulischer Weiterbildung/Schule, um die Schnittstellen zwischen den Bildungsbereichen durchlässiger zu machen und damit die Übergänge zu erleichtern.

Ein Ergebnis der vielfältigen Modellprogramme stellt die Erkenntnis dar, dass die bisherigen Organisationsformen der Weiterbildungseinrichtungen häufig nicht mehr den Zukunftstrends entsprechen. So müsse sich das Selbstverständnis besonders von beruflichen Weiterbildungseinrichtungen in Richtung „Bildungsdienstleistung“ entwickeln (Busse u. a. 2005; Schüßler 2006). Damit werden auch die überkommenen Organisationsstrukturen der Bildungsträger in Frage gestellt (vgl. Busse u. a. 2005). Die internen Organisationsstrukturen sind auf das Ziel konzentriert, das „kursförmige Normalgeschäft“ abzuwickeln. Angebote, die Support für neue Lehr- und Lernformen beinhalten, die beratungsförmige Produkte vertreiben und Lerndienstleistungen bereitstellen, benötigen auch anders strukturierte interne Geschäftsprozesse (Dietrich/Herr 2005), die mehr Flexibilität, Kundenorientierung und eine individualisiertere Leistungsentwicklung ermöglichen (Busse u. a. 2005). Innovationsbemühungen in beruflichen Weiterbildungseinrichtungen zielen auf die Optimierung von Strukturen des allgemeinen organisationalen Handelns, auf verbesserte Angebotsentwicklungsprozesse (Bedarfsklärung als Voraussetzung, Dialog mit den Nutzern, Produktentwicklungsteams zur Verankerung von Innovationen) und auf einen dabei entstehenden Bedarf an Organisationskulturentwicklung (innovationsförderliche Leitbildentwicklung, Team- und Personalentwicklung) (Schäffter u. a. 2005).

Schon in den dokumentierten Erfahrungen und Erkenntnissen der Modellprogramme und -projekte ist eine Tendenz hervorgetreten, die den Ausgangspunkt für die hier vorgenommene Auswahl der Fälle und ihrer Themen darstellte. Organisationsentwicklungsprozesse, die noch vor zehn Jahren typischerweise einzelne, interne Strukturen und Prozesse veränderten und etwa bei Leitungswechseln oder vor Qualitätsprozessen initiiert wurden, gestalten sich aktuell immer häufiger als komplexe, mehrschichtige Wandlungsprozesse, die die bisherigen Grenzen von Organisationsentwicklung überschreiten (Schäffter/Küchler 2006). Und sie führen in einer bemerkenswerten Anzahl von Fällen dazu, dass die bisherigen Organisationskonfigurationen z. B. von Kommunen, Verbänden oder auch von einzelnen Einrichtungsverantwortlichen als Ganze in Frage gestellt werden. Damit

rücken grundlegendere Fragen der Organisationsgestaltung in den Blickpunkt. Vor diesem Hintergrund haben wir eine Auswahl von thematischen Schwerpunkten getroffen, die dieser Bedingung entspricht, wobei wir sowohl empirische Indikatoren und Untersuchungen aber auch Berichte „aus der Praxis“ berücksichtigten. Darauf basierend haben wir eine „Strategie des gezielten Sampling“ (Patton 1990, S. 169, zit. nach Flick 2000, S. 87) angewandt, nämlich „gezielt besonders typische Fälle auszuwählen – also Fälle, in denen das Verhältnis von Erfolg und Scheitern oder der Verlauf besonders typisch für den Durchschnitt oder die Mehrzahl der Fälle ist. „Hier wird das Feld von innen heraus, aus dem Zentrum, erschlossen“ (Patton, ebd., S. 87).

Dabei speist sich jeder Überblick über das Feld der Weiterbildungsorganisationen, auch der hier zugrunde gelegte, aus einer praktischen Kenntnis, ist doch die Weiterbildung insgesamt charakterisiert durch ihren geringen Institutionalisierungsgrad, die Pluralität ihrer Strukturen und durch ihre – sogar noch zunehmende – Unübersichtlichkeit (Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, BMBF 2003). So scheint es sinnvoll zu sein, sich von der Hypothese leiten zu lassen, dass sich Weiterbildungseinrichtungen – analog den Entwicklungen im gesamten Bereich der Weiterbildung – in ihren Entwicklungen, Gestaltungsformen und Chancen immer weiter ausdifferenzieren (Schöll 2006; Meisel 2006).

Die Themen der Fallberichte wie auch ihre Akzentsetzungen markieren jeweils auch einen zukünftigen Forschungsbedarf, da empirisches Material im Hinblick auf Weiterbildungsorganisationen nur in Ausschnitten (vor allem im Bereich des Angebots) sowie selektiv auf bestimmte Träger fokussiert vorhanden ist (Volkshochschul- und Verbund-Statistik, Umfragen des Wuppertaler Kreises, wbmonitor<sup>1</sup>) und nur selten durch empirische Studien ergänzt wird (z. B. WSF 2005). Nicht jedes der hier behandelten Themen lässt sich demzufolge aus der empirischen Materiallage gleichermaßen begründen bzw. herleiten. In Abwandlung eines die qualitative Forschung begründenden Kernsatzes lässt sich auch hier feststellen: Nicht alles ist repräsentativ, aber es ist sicherlich für diesen Bereich relevant.

In ihrer Zusammenstellung verdeutlichen die Fälle die Breite derjenigen gestaltenden Organisationsstrategien, die sich zur Bewältigung der neuen Herausforderungen für Einrichtungen der Weiterbildung eignen: veränderte Formen der rechtlichen Verfasstheit, ein neuer Zuschnitt von Einrichtungen, komplexe Strategien, mit denen eine Neupositionierung auf dem Markt gelingen kann, und schließlich die Institutionalisierung von Kooperationsformen.

---

1 wbmonitor (Weiterbildungsreferenzsystem Weiterbildungsmonitor). URL: [www.bibb.de/de/11920.htm](http://www.bibb.de/de/11920.htm) (Stand: 02.05.2007)

## 2.1 Rechtsformänderung

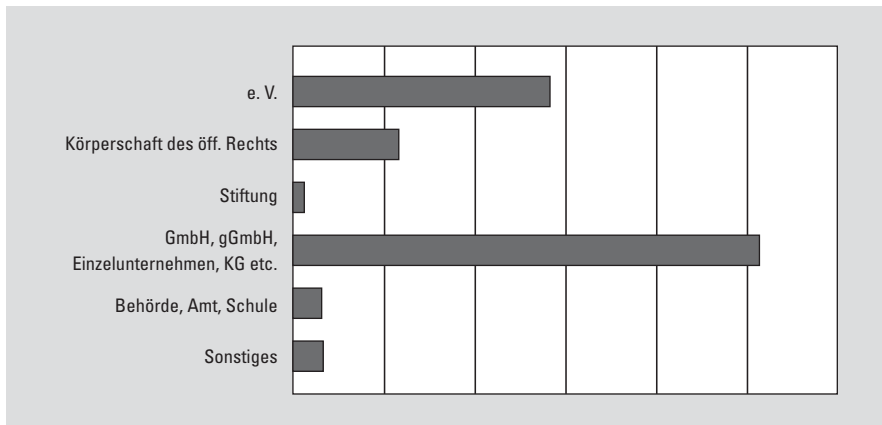
### 2.1.1 Hintergrund

Die Rechtsform von Weiterbildungseinrichtungen ist wenig empirisch untersucht und nur selten in Studien erfasst. Eine Ausnahme bildet die folgende Übersicht (Abb. 1) aus der Untersuchung „Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen“ (WSF 2005, S. 37). Die Studie hat erstmalig ein „Kataster von Weiterbildungseinrichtungen“ entwickelt und erprobt, mit dem es möglich ist, bei der Untersuchung bestimmter Fragestellungen eine repräsentative Auswahl von Weiterbildungseinrichtungen zu treffen. Nicht überraschend zeigt sich in der Breite des Feldes, dass privatrechtliche Rechtsformen in der Mehrzahl sind, gefolgt von der Rechtsform des eingetragenen Vereins, der sowohl für „quasi-öffentliche“ Einrichtungen wie die VHS wie auch für private Weiterbildungsvereine möglich ist.

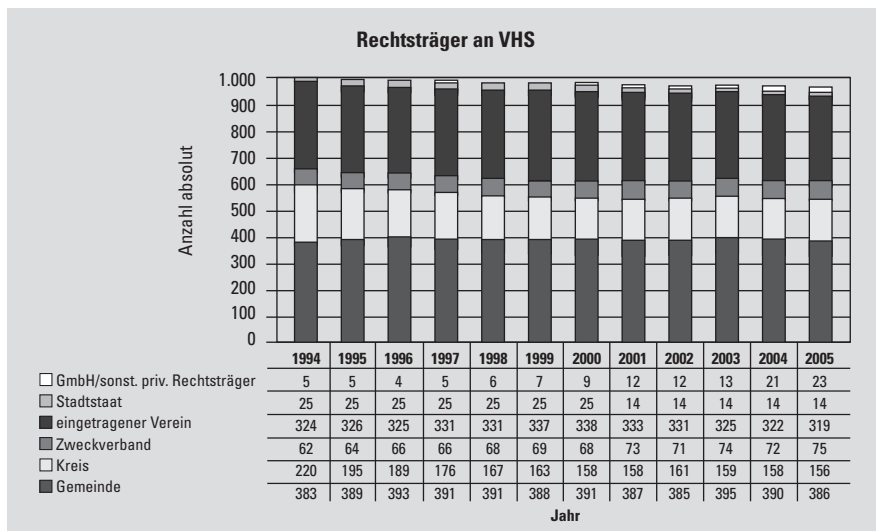
Der Wechsel der Rechtsform stellt sich für die verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen unterschiedlich komplex dar. Untersucht man die Fragestellung, ob und inwiefern Rechtsformwechsel eine übliche und im Feld verbreitete Strategie für die Bewältigung von Umweltveränderungen von Weiterbildungseinrichtungen darstellen, ist man – von den Angaben der VHS Statistik und Verbundstatistik des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung abgesehen – auf mehr oder weniger aufschlussreiche Praxisberichte angewiesen.

Die jährliche Datenerfassung und Datenauswertung bei der VHS-Statistik schärft dabei den Blick für neue Entwicklungen. So hat die Auswertung für das Jahr

**Abb. 1: Rechtsform von Weiterbildungsträgern**



Quelle: WSF 2005, Abb. 3 (es wurde eine weite Definition von „Weiterbildungsträger“ zugrunde gelegt)

**Abb. 2: Rechtsträger an Volkshochschulen**

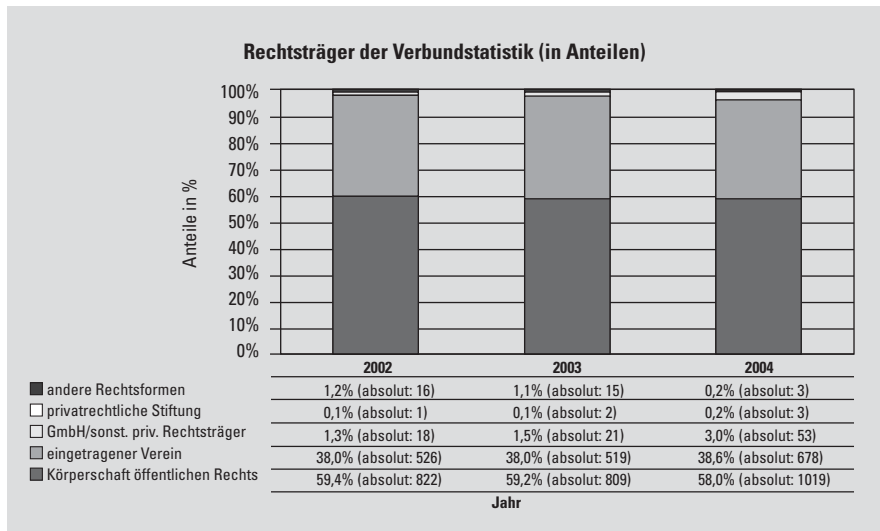
Quelle: Volkshochschulstatistik des DIE

2005 ergeben, dass nunmehr „jede 42. Volkshochschule in Trägerschaft einer GmbH oder in sonstiger privater Trägerschaft (e.V. ausgenommen) (agiert). Es handelt sich keineswegs mehr um eine Randerscheinung“ (Pehl/Reichart/Zabal 2006, S. 4). Oder anders ausgedrückt: Es gibt 23 Volkshochschulen, die in der Rechtsform einer GmbH oder in sonstiger privater Trägerschaft geführt werden und die sehr unterschiedlich nach Bundesländern verteilt sind: Fünf in Baden-Württemberg, zwei in Bayern, neun in Niedersachsen, zwei in Rheinland-Pfalz, zwei in Sachsen, zwei in Schleswig-Holstein und eine in Brandenburg (vgl. zur Übersicht der Rechtsträger an Volkshochschulen Abbildung 2).

In der Verbundstatistik (Reitz/Reichart 2006), die Daten zu den Trägern integriert und ausgewertet<sup>2</sup>, zeigen sich für 2004 folgende Zahlen: 58,0 Prozent der einbezogenen Einrichtungen sind als Körperschaft des öffentlichen Rechts geführt, in der Form eines eingetragenen Vereins existieren 38,6 Prozent, 3,0 Prozent werden als GmbH (inklusive gGmbH) oder als sonstiger privater Träger geführt, in einer nicht weiter aufgeschlüsselten anderen Rechtsform und als privatrechtliche Stiftung je 0,2 Prozent (Abb. 3).

<sup>2</sup> Träger sind der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten (AdB), der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben (BAK AL), die Deutsche evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE), der Deutsche Volkshochschulverband (dvv) und die Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE). Weitere Informationen zur Institutionenstatistik am DIE unter [www.die-bonn.de/service/statistik/index.asp](http://www.die-bonn.de/service/statistik/index.asp) (Stand: 26.04.2007) oder in Pehl/Reichart/Zabal 2006, S. 108 ff.



**Abb. 3: Rechtsträger von Einrichtungen, die an der Verbundstatistik teilnehmen**

Quelle: Verbund Weiterbildungsstatistik des DIE

In der Verbund- wie auch in der VHS-Statistik zeigt sich also ein immerhin signifikanter Anstieg der nicht traditionellen Rechtsformen wie GmbH, privatrechtliche Stiftungen oder sonstige private Rechtsträger. Wenn diese Entwicklungen im Bereich der traditionellen Weiterbildungsinstitutionen, die staatlich anerkannt und teilweise finanziell gefördert werden, sichtbar zunehmen, kann dies zumindest als ein Indiz dafür gewertet werden, dass eine stärkere Mischung von „Staat und Markt“ stattfindet und dass im Gegensatz zu früher häufiger Überlegungen im „Feld“ vorhanden sind, ob die bisherige Rechtsform noch die zukünftig angemessene Verfassung darstellt.

Für den VHS-Bereich als den am längsten und detailliertesten in Statistiken erfassten Trägerbereich besteht seit den 1990er Jahren verstärkt die Option und/oder der Zwang, sich neu zu orientieren, entweder aus eigenem Interesse an einem erweiterten Handlungs- und Verantwortungsspielraum oder als abgeleitetes Interesse, das durch die Bedürfnisse des Trägers angestoßen wurde. So konnte Otto noch 1993 feststellen: „Im praktischen Vollzug ohne nennenswerte Bedeutung, aber im Hinblick auf innovative Überlegungen zum Rechtsstatus und zur Organisation der Volkshochschule wichtig, sind bisher kaum erprobte Rechtsformen: Die selbständige Kommunalanstalt, die Stiftung und die gemeinnützige GmbH“ (Otto 1993, S. 162). Die Volkshochschulen mit einem unüblichen Rechtsstatus konnten in dieser Zeit noch an einer Hand abgezählt werden,

und die ersten Praxisberichte über Veränderungen erregten in der Fachszene große Aufmerksamkeit.

Wenn Schuldt (2006) die Auswahl einer passenden Gesellschaftsform diskutiert, dann erfolgt dies in einer Perspektive, in der Rechtsformwechsel als selbstverständlich möglich erscheinen. Dabei beurteilt er die Auswahl unter der Frage, ob sie zur sinnvollen Zusammenführung von Zuständigkeiten und Verantwortung beiträgt, der Klarheit und Stringenz der Entscheidungs- und Handlungsstrukturen und der Professionalisierung der Führung und Leitung dient (vgl. Schuldt 2006, S. 18).

### **2.1.2 Fallbeispiel**

Das Fallbeispiel, das von Dietrich Burggraf beschrieben wird, setzt nicht an dem Abwägungsprozess an, welche Rechtsform unter welchen Umständen sinnvoll ist, sondern an einer bereits getroffenen Entscheidung. Die VHS Braunschweig bewegte sich von einem Institut in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins in eine städtische Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Die zentrale Hypothese des ehemaligen Geschäftsführers der VHS Braunschweig ist, dass sich die – vielfach erhoffte – erhöhte Wirtschaftlichkeit nicht aus einer bloßen Rechtsformänderung ergibt, „sondern aus entsprechender Geschäftspolitik der Geschäftsführung in Abstimmung mit den Gesellschaftern sowie aus dem Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der erfolgreichen Zusammenarbeit von Management und Beschäftigten“ (s. Burggraf in diesem Band, Kap. 1). Die Rechtsformveränderung ergab sich, so lässt sich aus dem Beispiel herauslesen, aus der Notwendigkeit, eine versäumte Modernisierung der inneren Strukturen der Volkshochschule und ihres Angebots unter deutlich verschärften Konkurrenzbedingungen und Finanzierungsproblemen nachzuholen. Die Vorteile und Grenzen der möglichen Rechtsformen werden unter Hinweis auf das Schlüsselkriterium der „erhöhten Ressourcenverantwortung“ diskutiert. Die bedeutungsvollen Phasen werden dargestellt unter Verweis darauf, dass sich Rechtsform und das (neu entwickelte) Unternehmenskonzept produktiv ergänzen.

Inwieweit allerdings eine erhöhte Ressourcenverantwortung und eine konsequente Ergebnisorientierung tatsächlich möglich sind, entscheidet sich nach Meinung des Autors weniger auf der Ebene von Rechtsformen, den Regelungen des Handelsgesetzbuches oder der Kommunalpolitik und der Kommunalaufsicht sondern vielmehr auf der Ebene des alltäglichen Aushandelns von Arbeits- und Detailfragen.

Analytisch betrachtet geht es in dem Fallbeispiel nicht primär um die Nachzeichnung tatsächlicher Prozesse, sondern um die Herausarbeitung der entscheidenden Kriterien. Relevant etwa ist die Frage: Unter welchen Bedingungen ist die Rechtsform GmbH eine sinnvolle Option? Für diesen Reflexionsprozess liefert das Fallbeispiel vielfältiges Material.

Die Darstellung vereinigt in einer plausiblen Nachzeichnung der Prozesse Aspekte, die für viele öffentlich geförderte Weiterbildungseinrichtungen und die handelnden Akteure von hoher Bedeutung sind: die Identifikation mit einem Selbstverständnis als „öffentlicher kommunaler Weiterbildungseinrichtung“, die auch unter schwierigen Bedingungen notwendige und mögliche Beteiligung der Mitarbeitenden und den Versuch, auch unter den aktuellen finanziellen Bedingungen an einem gesellschaftlich legitimierte Bildungsauftrag festzuhalten. Der Reiz der Darstellung liegt bei aller Emphase auch darin, dass die Umsetzungsprobleme nicht verschwiegen werden oder unter abstrakten Bezeichnungen verschwinden: Von der Spaltung der Mitarbeiter in die Gruppe derjenigen, denen es zu langsam und der Gruppe der anderen, denen es zu schnell ging, ist die Rede, ebenso von dem Rückgriff auf das „Konstrukt des betrieblichen Bündnisses“, mit dem auf einen erheblichen Rückgang öffentlicher Mittel reagiert werden musste. Ergänzt wird die Darstellung durch die Perspektive des Betriebsrates, der als Fazit seiner Erfahrungen die Überschrift wählte: Von Gratwanderungen in zerklüfteter Weiterbildungslandschaft.

Die einzelnen Phasen des Rechtsformwechsels und der Entwicklung und Optimierung eines Unternehmenskonzepts der VHS Braunschweig werden in das idealtypische Modell eines Change-Prozesses eingeordnet. Dies stellt den Versuch dar, die konkreten Erfahrungen in ein abstrakteres Handlungsmodell einzubetten und damit zu verallgemeinern.

Informative Materialien ergänzen die Falldarstellung. Sie vergleichen z. B. Rechtsformen, informieren über die Handlungsschritte bei der Gründung einer GmbH, enthalten eine Checkliste zur Ressourcenverantwortung und stellen die relevanten Fragen zusammen, auf die bei der Veränderung der kommunalen Einrichtung VHS zu achten ist.

## **2.2 Fusion**

### **2.2.1 Hintergrund**

Fusionen im Weiterbildungsbereich sind keine neue Erscheinung. Bemerkenswert allerdings ist die Konjunktur des in der Betriebswirtschaft viel gebrauchten Begriffs „Fusion“, der unschärfere Termini wie „Zusammenlegung“, „Kooperation“ oder „Zusammenschluss“ abgelöst hat. Auch wenn zur Zeit eine überbordende Dominanz betriebswirtschaftlicher Kategorien als Symptom einer unzulässigen Ökonomisierung bzw. Überformung von Bildung und Weiterbildung beklagt wird, sei an dieser Stelle doch darauf hingewiesen, dass die Verwendung des Begriffs Fusion es ermöglicht, Anschluss an die Differenzierungen zu gewinnen, die die Betriebswirtschaft bei den Zusammenschlüssen privatwirtschaftlicher Organisationen oder auch im so genannten Bereich des „Public Management“ bereits vorgenommen hat. Der dort fokussierte Blick auf die Kontexte, Struktur-

und Organisationsformen von Fusionen stellt ein begriffliches Instrumentarium zur Verfügung, das, wie auch unser Fallbeispiel zeigt, für die Analyse von Weiterbildungsfusionen eine sinnvolle Anwendung finden kann.

Veränderungen als Anlass für Fusionsprozesse sind in einem gewandelten Verständnis der Organisation öffentlicher Leistungen (*new public management*) zu sehen, das Auswirkungen auf mehreren Ebenen hat: Vielfach führt es in Kommunen und Kreisen zur Zusammenlegung von Bildungs-, Weiterbildungs- und Kultureinrichtungen zu kommunalen „Fachbereichen“ oder zu kombinierten Instituten oder anderen Formen institutionalisierter Kooperation. Das Ausmaß derartiger Fusionen besonders im öffentlichen Bereich (Huber/Jansen/Plamper 2004) kann aufgrund der mangelhaften Datenlage nur geschätzt, aber nicht exakt quantifiziert werden. Indikatoren für eine zunehmende Aktualität und Brisanz von Fusionsprozessen öffentlicher Einrichtungen sind die zahlreichen gewerkschaftlichen Internetforen und Internetinformationen oder auch das Vorkommen des Stichwortes „Fusion“ auf Tagungen, Workshops und Seminaren. In all dem zeigt sich die gewachsene Erkenntnis, dass Fusionen nicht nur einen politischen Konsens erfordern, sondern auch einer Unterstützung durch gezieltes „Vor-, Durchführungs- und Nachbereitungsmanagement“ bedürfen. Sie entfalten nur dann einen „Synergieeffekt“, wenn ein entsprechend gewandeltes Aufgabenverständnis entwickelt und mit neuen, adäquateren Organisationsstrukturen verbunden wird.

Die historische Dimension von „Fusionen“ in der Weiterbildung zeigt sich beim Blick auf die Gemeinde- und Kreisreformen in den 1960er und 1970er Jahren. Damals reduzierten die westdeutschen Länder die Anzahl ihrer Gemeinden und Kreise und in diesem Zusammenhang wurden auch die jeweiligen kommunalen und Kreisvolkshochschulen zusammengelegt. In den neuen Bundesländern wiederholten sich ähnliche Prozesse von Mitte bis Ende der 1990er Jahre, vereinzelt treten sie aber auch heute noch auf, besonders in finanzschwachen Regionen. Ein Charakteristikum der Fusionen in den Gemeinden und Kreisen ist darin zu sehen, dass die Erwachsenenbildungseinrichtungen nicht Initiator der Prozesse sind und häufig erst verzögert und mühevoll in die Rolle eines Akteurs hineinwachsen.

Ein plastisches Beispiel für die Kombination von politischer Strukturveränderung (als Folge der Kreisgebietsreform) mit einem Entwicklungsprozess, der die Funktionsrollen von Leitung und pädagogischen Mitarbeitern unter heftigen Veränderungsdruck setzt, wird in der Fallstudie „Von der Zusammenlegung zur Auseinandersetzung“ beschrieben. Aus dem äußeren Anlass der politisch beschlossenen Zusammenlegung zweier Volkshochschulen versucht die Leiterin, eine gemeinsame Entwicklungsaufgabe zu formulieren, um das mühevoll erworbene Selbstverständnis der Einrichtung zu konsolidieren. Hinterrücks setzt sich jedoch der Zwang zur auch internen Strukturveränderung durch. Diese führt zu einer neuen Rollendefinition der unterschiedlichen Funktionsgruppen, weil sich das alte Team keine neue, erweiterte Struktur von Rollen und Aufgaben denken kann, sondern versucht, an den alten Mustern einer internen Kerngruppe festzuhalten (vgl. von Küchler 1997, S. 42).

Zusammenschlüsse aus Gründen der gemeinsamen Trägerschaft, Angliederungen aus Gründen der finanziellen Knappheit, „Konzernbildungen“, in denen bisher unabhängig operierende Einrichtungen zusammengeschlossen werden, fanden und finden in allen Erwachsenenbildungs-, Weiterbildungsbereichen und Trägerstrukturen statt. Viel diskutiert, allerdings wenig schriftlich beschrieben und noch weniger theoretisch ausgewertet sind die zur Zeit sich vollziehenden zahlreichen „Fusionen“ kirchlicher Einrichtungen und von Weiterbildungseinrichtungen.<sup>3</sup>

### **2.2.2 Fallbeispiel**

Im Beispiel vom „Zentrum für Information und Bildung“ (ZIB) in Unna, das von Rita Weißenberg und Axel Sedlack beschrieben wird, geht es um die Zusammenlegung von Bibliothek, Kulturamt, Archiv, Volkshochschule, verwaltungsinterner Fortbildung und i-Punkt (Stadtinformation) und deren „Umbau“ zu einem regionalen Informations- und Kompetenzzentrum. Aus sechs bisher eigenständigen Einrichtungen wird eine Einheit ZIB mit nun drei Bereichen: Weiterbildung (Bibliothek, VHS, verwaltungsinterne Fortbildung), Kultur (Kulturamt, Museum, Stadtarchiv) und Verwaltung (bisher Teil der einzelnen Institute/Einrichtungen).

Es wird ein Fusionsprozess dargestellt, der sich vor allem dadurch auszeichnet, dass er kein additives Zusammenschließen mehrerer Weiterbildungseinrichtungen beinhaltet, sondern eine Fusion bestehender kommunaler Einrichtungen – mit einer Vision für ein neues „Gebilde“. Diese neue Organisation sollte nach außen neue Angebote entwickeln und neue Adressatengruppen ansprechen und nach innen geeignetere und effizientere Arbeitsprozesse erarbeiten.

Die Fusion war zwar „von oben“, von den Kommunalpolitikern mitinitiiert, wurde aber ebenso von allen beteiligten organisatorischen Ebenen und Einrichtungen und ihren Akteuren mitgestaltet und mitgeprägt. Bemerkenswert ist der Umsetzungsprozess, weil er unter vielerlei Aspekten gut gelungen erscheint. Es wurden verschiedene Arbeitsformen miteinander kombiniert: Expertenanhörungen, interne Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch, Diskussionen mit Bürger/innen, Diskussionen mit anderen Einrichtungen vor Ort. Dabei wurde eine neue organisatorische Konzeption erarbeitet und unter anderem mit Hilfe von mehreren „Beratungsprozessen“ durch unterschiedliche Beratungsunternehmen modifiziert. Die Ziele wurden realistisch gesetzt, und auch die Zeitvorstellung orientierte sich an einer angemessenen, d. h. langfristigen Umsetzungs- und Ergebnisvorstellung, die überdies von den Akteuren im Verlaufe des Prozesses

---

<sup>3</sup> Einen guten, wenn auch sehr kleinteiligen Überblick über die auftretenden Struktur-, Kooperations- und Kommunikationsprobleme, die bei der Fusion von Kirchengemeinden auftreten und auch die erwachsenenbildnerische Arbeit beeinflussen, und darüber hinaus strukturelle Parallelen zu den Fusionsprozessen der Erwachsenenbildungs- und Weiterbildungseinrichtungen aufweisen, vermittelt das Projekt [www.notwendiger-wandel.de](http://www.notwendiger-wandel.de) (Stand: 08.05.2007).

veränderten Erwartungen angepasst wurde. Eine zentrale Prämisse war für den Erfolg überaus bedeutsam: Der häufig im Zusammenhang von Fusionen erwähnte und ebenso häufig verfehlte „Synergieeffekt“ wurde nicht auf eine Kosteneinsparung enggeführt, sondern auf einen „Mehrwert“ besserer Leistung, besserer „Kundenorientierung“ und eines besseren Erfüllens der Selbstverpflichtung bezogen, zu einer demokratischen Teilhabe und Gestaltungskompetenz aller Bürger und Bürgerinnen beizutragen.

Das geschilderte Beispiel bezieht seine Überzeugungskraft weniger aus einer analytischen Perspektive auf verallgemeinerbare Prozesse und Wendepunkte bei Fusionen als vielmehr aus der Schilderung eines konkreten Beispiels, dessen Aspekte den Eindruck nahe legen, dass hier von wahrhaft „guter Praxis“ berichtet wird. Nun mag eingewendet werden, für die gegenwärtigen Fusionsprozesse könne diese Schilderung kein Vorbild sein, weil die Beispielinrichtung über überdurchschnittlich gute Voraussetzungen und Rahmenbedingungen verfügte. Wir gehen demgegenüber aber davon aus, dass Beispiele guter Praxis auch eine Orientierungs- und Qualifizierungsfunktion für die Praxis übernehmen können. Woran, wenn nicht an ihnen, soll man sich als Betroffene/r von Zusammenschlüssen orientieren, wenn die Perspektive einer Fusion am Horizont erscheint?

Die Darstellung eines gut gelungenen Fusionsprozesses kann aus unserer Perspektive einen beträchtlichen Beitrag dazu leisten, gerade unter dem Druck politischer Fusionsprozesse Erwartungen der Beteiligten so zu strukturieren, dass sie angemessene und förderliche Ansprüche an einen Fusionsprozess stellen lernen.

In der Kommentierung „Was man tun und was man unterlassen sollte“ von Hans-Joachim Scholdt werden verallgemeinerbare Empfehlungen für die Durchführung von Fusionen aus der Perspektive eines an dem Prozess beteiligten Beraters ausgesprochen und es wird auf unterschiedliche Formen von Fusionen hingewiesen, eine Einteilung, die dazu beitragen kann, den an einer Fusion Beteiligten zu einer realistischeren Betrachtung des jeweiligen Typus von Fusion zu verhelfen, mit dem sie es zu tun haben (werden). Weitere Einsichten können durch den Blick auf die in der Betriebswirtschaft mittlerweile vorliegenden Systematisierungen des Managens vor, während und nach einer Fusion gewonnen werden.

## **2.3 Neupositionierung**

### **2.3.1 Hintergrund**

Die Thematik des völligen Umbruchs von Bildungs- und Weiterbildungslandschaften ist für die Zeitgenossen der letzten 20 Jahre in zwei Varianten aufgetreten: zum einem im Kontext der Transformation Ostdeutschlands vor und nach der deutschen Vereinigung zu Beginn der 1990er Jahre und zum anderen im Kontext

der Umbrüche eines vollständig gewandelten Marktes durch den beträchtlichen Rückgang der Maßnahmemittel der Bundesanstalt für Arbeit kurz nach Beginn des neuen Jahrtausends. Ohne an dieser Stelle die vielfältigen Erfahrungen und die theoretisch folgenreichen Reflexionsprozesse nachzeichnen zu wollen, soll doch darauf hingewiesen werden, dass diese Prozesse in vielerlei Hinsicht das Bewusstsein von der Gestaltbarkeit und dem Gestaltungsbedarf von Organisationen auch in der Weiterbildung geschärft haben und der Anlass waren, über die Notwendigkeit von unterstützenden beraterischen Interventionen zu reflektieren.

Informationen zu den Folgen der Neugestaltung des SGB für die berufliche Weiterbildung liefert der Weiterbildungsmonitor (wbmonitor), der als Weiterbildungsreferenzsystem angelegt ist. Er befragt seit 2001 zunächst ca. 3.000, seit 2003/2004 ca. 4.500 Anbieter von beruflicher Weiterbildung in der Regel ein- bis zweimal jährlich zu wechselnden Schwerpunkten. Interessant für die hier behandelte Fragestellung sind die Ergebnisse des Jahres 2004 zum Thema „Weiterbildung im Umbruch – Strukturen und Strategien“. Der wbmonitor listete mögliche Strategien auf, mit denen Weiterbildungseinrichtungen auf die gegenwärtigen Herausforderungen reagieren können. Aus der Liste der 17 möglichen zu wählenden Strategien sind die fünf am häufigsten genannten die folgenden:

1. Intensive Betriebskontakte (genannt von 83,5 %)
2. Kooperationsaktivitäten mit anderen Einrichtungen (82,8 %)
3. Maßgeschneiderte Angebote, z. B. für Personen und Betriebe (81,8 %)
4. Offensive Marketingaktionen und Werbung (77,7 %)
5. Erschließung neuer oder Verlagerung bei den Zielgruppe (74,3 %)

Die Frage fünf des wbmonitors geht darauf ein, welche Aspekte aus der Perspektive der Weiterbildungseinrichtung bzw. ihres Managements problematisch sind und wie sie gewichtet werden: Als sehr problematisch werten 18,5 Prozent mit Blick auf das Angebot die derzeitigen rechtlichen Rahmenbedingungen, 15,8 Prozent die Kosten und Finanzierung, 12,5 Prozent die Umorganisation der eigenen Einrichtung. Der Trend für die Umsatzentwicklung 2004 zeigte: Nur 214 Einrichtungen (12,3 Prozent) erwarteten ein positiveres Ergebnis als im Vorjahr, 569 ein ungefähr gleiches und 773 (44,6 Prozent) ein geringeres Umsatzergebnis. Die durch den Wuppertaler Kreis<sup>4</sup> für 2005 erhobenen Ergebnisse weisen in die gleiche Richtung. Die Mehrheit der dort organisierten Institutionen hat in 2004

---

4 Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises erzielen zusammen einen Jahresumsatz von ca. 1,1 Milliarden Euro. Mit insgesamt knapp 10.000 eigenen Mitarbeitern und ca. 40.000 freien Dozenten führen sie jährlich an 860 Standorten mehr als 80.000 Veranstaltungen durch. Von den Mitgliedern haben 47 Institute an der diesjährigen Verbands-Umfrage teilgenommen.



und 2005 zum Teil erhebliche Umsatzeinbußen hinnehmen müssen und wird gegenüber dem Vorjahr weiteres Personal und Standorte abbauen.

Die referierten Ergebnisse sind Indikatoren dafür, dass in den letzten Jahren ein für die berufliche Weiterbildung merkbarer Abbau von Personal, Umsätzen und Unterrichtsstunden erfolgt ist. Diese Entwicklung verlief parallel in beiden Segmenten, denn auch in der allgemeinen Weiterbildung z. B. bei den Volkshochschulen gab es einen deutlichen Rückgang der Angebote im Bereich der beruflichen Bildung, ob im offenen oder im geförderten Angebotsbereich (Pehl/Reichart/Zabal 2006, S. 5).

Für unseren Kontext interessant ist nun, dass die Weiterbildungseinrichtungen diese „Umfeldveränderungen“ mit variationsreichen Strategien beantworteten. Während in den 1990er Jahren eher einzelne Strategien dominierten wie z. B. die Differenzierung des Angebotsspektrums, die Erschließung von Wirtschaftlichkeitsreserven der Einrichtung oder die Professionalisierung des Marketings<sup>5</sup>, werden heute eher kombinierte Strategien angewandt.<sup>6</sup> Diese beziehen sich auf:

- interne Veränderungen struktureller Art – wie z. B. die Umorganisation der eigenen Einrichtung,
- die Veränderung des Angebots – wie z. B. die Erschließung neuer Zielgruppen und das „Maßschneidern“ von Angeboten für Personen und Betriebe,
- die generelle Ausrichtung und Positionierung der Einrichtung auf dem Markt – z. B. durch die Intensivierung der Betriebskontakte,
- die verstärkte Kooperation mit anderen Einrichtungen.

„Neupositionierung“ ist kein disziplinärer Fachbegriff, sondern eine deskriptive Kategorie. Damit wird darauf verwiesen, dass Veränderungen auf mehreren Ebenen erfolgen müssen, um eine neue Position auf dem Markt zu erreichen. Und es wird aufmerksam gemacht auf die Komplexität eines solchen Unterfangens. In zahlreichen bildungspolitisch motivierten Veränderungsvorhaben sind Weiterbildungseinrichtungen dabei begleitet und unterstützt worden, sich entlang der „Transformationswirren“ neu aufzustellen und damit den veränderten

---

5 Welche Themen und Strategien damals in den Mittelpunkt des Interesses rückten, zeigt die Titelliste der „Studentexte“ des DIE, einer Reihe, die in den 1990er Jahren entwickelt wurde und eine hohe Verbreitung erzielt(e). Damals erschienen Bände zu Wirtschaftlichkeit, Corporate Identity, Weiterbildungsmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, Organisationsentwicklung und Leitung von Weiterbildungseinrichtungen.

6 Auch dieser Trend lässt sich anhand der Reihe „Studentexte für Erwachsenenbildung“ nachvollziehen, werden doch bei der Neuauflage der Titel aus den 1990er Jahren heute mehrere Themen von damals in einem Band gemeinsam aktualisiert (z.B. „Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity“ – vgl. die aktuellen Titel unter [www.die-bonn.de/st](http://www.die-bonn.de/st), Stand: 30.04.2007).



Kompetenzanforderungen der Teilnehmenden in ihren beruflichen und sozialen Bezügen wie auch an sich selber gerecht zu werden.

### **2.3.2 Fallbeispiel**

Der Beitrag von Frank Glowitz und Udo Buschendorf vereinigt drei Aspekte: Die Neupositionierung durch neue Geschäftsfelder und Standorte, die Neupositionierung durch die Entwicklung einer neuen Angebotsstruktur und die pädagogische Neupositionierung, in dem Fall die Erarbeitung eines neuen pädagogischen Leitbildes und Selbstverständnisses.

Die Aufzählung der drei zentralen Aspekte macht auch vorstellbar, dass es sich um einen länger dauernden Prozess handelt, der diesmal aus der Perspektive von systemisch arbeitenden Organisationsberatern geschildert wird, die die betroffene Weiterbildungseinrichtung mit spezifischen Schwerpunktsetzungen bei den jeweiligen Prozessen begleitet und beraten haben. Ausgangspunkt des Fallbeispiels ist die Analyse der Branche – Bildung und Weiterbildung im Gesundheitsbereich – die durch die Veränderungen der bisher bestehenden Institutionenstruktur die im Zentrum stehende Einrichtung nötigt, sich strategisch neu zu positionieren und ihr „Kerngeschäft“ neu zu definieren. Damit schafft sie die Basis für eine wiederhergestellte Leistungsfähigkeit und ist in der Lage, sich durch die Übernahme anderer Einrichtungen und die Erarbeitung neuer Geschäftsfelder eine tragfähige Marktposition zu schaffen.

Dabei zeichnen die Autoren nach, dass eine Neupositionierung durch Übernahmen und/oder Diversifikation nicht nur Auswirkungen auf Marketing und Public Relations einer Weiterbildungseinrichtung hat, sondern immer auch Wirkungen in Bezug auf die Organisation und ihre Mitarbeiter. Diese Koppelung von Veränderungen an der Schnittstelle zum Markt mit gleichzeitiger Veränderungsnotwendigkeit im Inneren der Organisation ist originäre strategische und operative Aufgabe des Managements, die durch Beratung unterstützt werden kann.

Unter drei Leitvorstellungen erfolgten die Entwicklungen der pädagogischen Neupositionierung: Es ging zum einen um die Integration von Elementen selbstgesteuerten Lernens in die Curricula, zum zweiten um die Etablierung eines eigenen Fachbereichs „Fort- und Weiterbildung“ mit entsprechenden organisatorischen Strukturen und zum dritten um die Veränderung des Zugangs zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und die damit implizierte Veränderung der Akquisitionspraxis, der Produktentwicklung und der Anforderungen an das Lernen der Mitarbeitenden. Daran schließt sich die Darstellung eines Modells an, mit dem die Leistungsentwicklung im Dialog mit den KMU verbessert werden kann.

„Leistungsentwicklung im Dialog“ setzt bei den Prinzipien des Dialogs nach den „MIT Prinzipien“ an und übersetzt sie für die „Schnittstellenproblematik“ der Kommunikation zwischen Weiterbildungseinrichtung und KMU mit ihren unterschiedlichen Organisations- und Kommunikationskulturen.

Eine zweite Ebene der Darstellung bilden die Prinzipien der systemischen Beratung, der methodische Umgang mit „Unternehmenskultur“ bzw. die Art ihrer Präzisierung, der Einsatz von Selbstreflexion und der „Spiegelung“ als Instrument zur Feststellung und Bearbeitung von „Widerständen im Prozess“ und deren Verortung in theoretischen Konzepten, die Darstellung der Methode des Dialogs. Damit wird für den Lesenden einsichtig, mit welchem methodischen und konzeptionellen Repertoire systemische Beratung arbeiten kann.

## **2.4 Netzwerkträgerschaft**

### **2.4.1 Hintergrund**

Netzwerke gelten mittlerweile als eine immer erfolgreichere Organisationsform in der Weiterbildung. Jede/r Professionelle hat es heute in irgendeiner Form mit Netzwerken zu tun, ob als freiberuflich Lehrender, der unter anderem auch aus seinem sozialen Netzwerk die Teilnehmenden für die Veranstaltungen gewinnt, die er durchführt, ob als Pädagogisch-Planender, der auf höchst unterschiedliche Netzwerke zurückgreift, die mit den planenden, disponierenden Aspekten seiner Rolle zusammenhängen, ob als Leitungsperson, die Netzwerke unter dominant strategischen Perspektiven unterhält und die Weiterbildungsorganisation darin einbindet.

Die Popularität des Netzwerkbegriffs ist nicht internen weiterbildungsspezifischen, sondern gesamtgesellschaftlichen und globalen Entwicklungen und dem Aufgreifen durch unterschiedliche Disziplinen zu verdanken. Den bedeutendsten Anteil daran hatten die Entwicklungen der Informationstechnologie, die das Alltagsverständnis von „Netzen“ prägen: vom IT-Netzwerk mit Berufsbezeichnungen wie „Netzwerkadministrator“ über Netzwerke der Kommunikationsbranche – Telefon-Netze – bis hin zum Inbegriff des Netzes, dem Internet. Netzwerke ermöglichen offensichtlich geeignetere Reaktionen auf Komplexität als andere Strukturen.

Moderne Netz- und Netzwerkvorstellungen konzeptualisieren diese als dezentrale bzw. polyzentrische Strukturen mit eigener Entwicklungslogik und (technologisch) strukturdeterminierter Selbststeuerung, die sich von zentralisierten Strukturen mit hierarchischer Spitze und linearer Entwicklungslogik unterscheiden. Diese Struktureigenschaften erklären, dass Netzwerke immer wieder auch im Sinne basisdemokratischer Bewegungen als Manifestationen der Gegenkultur

verstanden werden wie einerseits bei den „Neuen sozialen Bewegungen“ oder andererseits bei der technologischen Avantgardekultur, die sich rund um das Internet entwickelt hat und die sich dort z. B. gegen staatliche Kontrollen bzw. Eingriffe wendet.

Netz als Bestandteil des Begriffs Netzwerk impliziert – folgt man der Definition von J. Barnes – einen Wechsel des Bezugspunktes, bleibt es doch unentschieden, ob sich die Wahrnehmung an dem „Gerät mit Maschen orientiert, mit denen Fische gefangen werden oder ob das Bild umgekehrt wird und ein Netz als Ansammlung zusammengeschnürter Löcher erscheint“ (Barnes, zit. nach Wolf 2000, S. 100). Exner/Königswieser schreiben zu Netzwerken: „Es ist schwierig, sie begrifflich auf den Punkt zu bringen, sie entziehen sich trivialer Steuerung. Gerade deshalb sind sie geheimnisvoll, energetisch geladen und wirkungsvoll“ (Exner/Königswieser 2000, S. 1).

Mit einer gewissen Selbstverständlichkeit betrachtet die Soziologie Netzwerke u. a. im Anschluss an die umfangreichen empirisch-theoretischen Untersuchungen von M. Castells. „Netzwerkgesellschaft“ (2001) wird zur „Signatur der Epoche“. Netzwerk wandelt sich zu einem interdisziplinären Begriff, zu einem Schlüsselbegriff empirischer Forschung in unterschiedlichen Feldern und Disziplinen, zu einer bestimmten Forschungsmethode „Netzwerkanalyse“. Mit dieser Ausweitung des Verwendungskontexts einher geht ein Verlust des alternativen Sinnhorizonts des Begriff und möglicherweise seines innovativen Potenzials.

In der Weiterbildung wurden Netzwerkkonzepte und -vorstellungen populär zum einen im Anschluss an die Neuen sozialen Bewegungen, die sich seit den 1970er Jahren konstituierten und Anliegen einer sozial- und geschlechtergerechten, ökologischen, partizipativen und interkulturellen Gesellschaftsentwicklung aufgriffen und damit auch die Themen und Adressaten der Erwachsenenbildung ausweiteten. Zum anderen spielten Methoden und Konzepte der Sozialarbeit und -pädagogik eine beträchtliche Rolle, mit denen seit den 1980er Jahren versucht wurde, eine Neuorientierung der sozialen und psychosozialen Praxis abseits eines institutionalistisch verengten und hierarchiegebundenen Kontroll- und Steuerungsparadigmas durchzusetzen. Bis Mitte der 1990er Jahre häufen sich dann auch in der Weiterbildung die Publikationen zu „Netzwerken“ und „Netzwerkarbeit“, die bereits existierende Netzwerke, deren Arbeitsstil und Differenz zu anderen Kooperationsformen thematisieren und damit sowohl einer fachbezogenen Reflexion unterziehen als auch zu ihrer Verbreitung als möglicher Arbeitsform beitragen. Die Thematisierung von Netzwerken konzentrierte sich in dieser Periode auf „soziale Netzwerke“ und auf wahrnehmbare Vernetzungsformen in der Erwachsenenbildung bzw. auf die Deutung von Erwachsenenbil-

dung insgesamt als „Netzwerk des Lernens“, prototypisch ist die Bilanzierung dieser Perspektive in Brödel 2004.

Einen besonderen Schwerpunkt bilden seit einiger Zeit regionale Netzwerke, die aus variierenden Motivlagen heraus unterschiedliche und eben auch auf Bildungs- und Weiterbildung spezialisierte Akteure in Netzwerke einbinden. Die bildungspolitischen Programme der letzten Jahre haben diesen Trend aufgegriffen und ihm zusätzliche Schubkraft verliehen (z. B. Lernende Regionen, BLK Programm Lebenslanges Lernen, Lernkultur Kompetenzentwicklung).

Im Mittelpunkt des bildungspolitischen Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ steht das Bemühen, die für das lebenslange Lernen notwendigen Rahmenbedingungen auf- bzw. auszubauen. Strukturell geht das Konzept davon aus, über die Vernetzung möglichst vieler bildungsrelevanter Akteure neue und vor allem durchlässige Strukturen zu schaffen, die den Bedürfnissen und Lebensumständen der Lernenden entgegenkommen. Verlangt wird dabei ein prozessuales Bildungsverständnis und ein Überwinden bildungssektoraler Grenzen.

Zwei Aspekte heben die dort initiierten und geförderten Netzwerke von früheren und den Netzwerkdiskussionen der Erwachsenenbildung und Weiterbildung ab. Zum einen werden Netzwerke gleichsam von oben strategisch geplant und initiiert, sie konstituieren sich also nicht selber bzw. nur teilweise aus dem Kontext einer bestimmten Praxis und einer gemeinsam definierten Zweckbestimmung heraus. Zum anderen handelt es sich um bereichsübergreifende Netzwerke, sie umfassen bildungs- und weiterbildungsrelevante Akteure, begrenzen sich aber nicht auf die bekannten Zuschnitte und Grenzen der Bildungsbereiche.

Das von uns ausgewählte Fallbeispiel entstammt diesem Kontext und bezieht sich auf „strategisch initiierte Netzwerke“. Sie stellen eine neue Organisationsform sui generis dar. Die Organisationsform „Netzwerk“ steht im Mittelpunkt, es geht also nicht um die Integration des Netzwerkes in eine bestehende Organisationsform in Gestalt einer Weiterbildungseinrichtung. Es gehört zu den Optionen von Weiterbildungseinrichtungen, Netzwerke zu managen. Weiterbildungseinrichtungen stellen mit 34 Prozent den häufigsten Einrichtungstyp in dem Programm „Lernende Regionen“ (Nuissl u. a. 2006, S. 61). Über das Erbringen (zusätzlicher) Leistungen des Netzwerks und die Gestaltung von Kooperations- bzw. Netzwerkbeziehungen kann sich die Einrichtung als kompetenter Akteur des lebenslangen Lernens profilieren.

**Definition „Netzwerkmanagement“**

„Im funktionalen, nicht im institutionellen Sinne, bezeichnet [...] Netzwerkmanagement die Praktiken, mit denen der Versuch unternommen wird, eine Netzwerkentwicklung und damit die Strukturierung des polyzentrischen Systems regionales Netzwerk reflexiv zu steuern. Wir gehen somit davon aus, dass das Netzwerkmanagement eine Schlüsselfunktion hinsichtlich der Netzwerkentwicklung einnimmt. Dies betrifft sowohl den Aufbau und die Konsolidierung von (Vertrauens)Beziehungen der Akteure untereinander als auch die inhaltliche Arbeit zur Realisierung der Querschnittsaufgaben, Teilprojekte und Maßnahmen.“ (Dobischat/Stuhldreier/Düsseldorf 2006, S. 70)

**2.4.2 Fallbeispiel**

Sibylle Klingebiel schildert die Erfahrungen mit dem Netzwerkmanagement einer Lernenden Region, das zwar an eine Weiterbildungseinrichtung angebunden, jedoch nicht in die Einrichtung integriert war. Inhaltlich und formal war die Geschäftsführerin der Einrichtung in die Projektleitung eingebunden, ein Teilprojekt und die Querschnittsaufgabe Bildungsberatung wurden von zwei weiteren Projektmitarbeiter/innen koordiniert. Das Netzwerk bildete also eine eigene Organisation, die geschickt mit der Weiterbildungseinrichtung verknüpft war. Das Handeln und die Inbetriebnahme des Netzwerks werden von der Autorin in einem Referenzrahmen verortet, der sich einerseits aus den durch das Programm vorgegebenen Rahmenbedingungen ergibt und andererseits durch den Ansatz der Ermöglichungsdidaktik, an der sich das Handeln des Netzwerkmanagements orientiert. Durch die Einführung des didaktischen Ansatzes knüpft die Autorin an die Traditionen der „Netzwerkarbeit“ als nicht hierarchisch strukturierte, auf der Selbstbestimmung der Akteure und der Verteilung von Ressourcen basierenden Arbeitsweise an. Sie entgeht also der Gefahr einer rein technokratisch und instrumentell verengten Netzwerkarbeit, die wenig Chancen hat, dauerhafte Strukturen durch Win-win-Situationen aufzubauen. Zugleich „modernisiert“ sie Netzwerkarbeit durch den selektiven und realistischen Gebrauch von Instrumenten und Verfahrensweisen und die Anpassung an den Förderkontext. Eine zentrale Rolle spielten dabei die gemeinsam vorgenommenen Selbstevaluationen der Netzwerkarbeit, deren Methoden und Arbeitsweisen zusätzlich an einem inhaltlichen Beispiel dargestellt werden.

Untypisch für einen reinen Erfolgsbericht werden in diesem „Fall“ als charakteristische Schlüsselsituationen der Netzwerkarbeit das Starten des Netzwerks, das Verarbeiten von Rückschlägen und die Stabilisierung der Arbeit ausgewählt. Im Anschluss an die jeweiligen Schlüsselprozesse werden Handlungsempfehlungen gegeben, die erkennbar aus den praktischen Erfahrungen stammen und sehr praxistauglich sind – gleichzeitig aber mehr sind als „Praxistipps“. So soll offenbar im Netzwerk nicht alles mit jedem diskutiert werden: *„Nicht alle Netzwerkpartner sind gleich.“* Die Partner sollten zielorientiert und sinnvoll einbezogen werden.

Strukturierte Überlegungen zur Unterschiedlichkeit der Partner sollten angestellt, belegt und dokumentiert werden.“ Auf diese Weise kann eine sinnvolle Balance zwischen Transparenz und Effektivität hergestellt werden.

### Literatur

- Bohnsack, R. (2000): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen
- Brödel, R. (Hrsg.) (2004): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Bielefeld
- Bude, H. (1988): Der Fall und die Theorie. Zum erkenntnislogischen Charakter von Fallstudien. In: Gruppendynamik, H. 19, S. 421–427
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2003): Konzeptionelle Grundlagen für einen nationalen Bildungsbericht – Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen. Berlin/Bonn (Reihe Bildungsreform 7)
- Busse, J. u. a. (2005): Bildungsträger werden Bildungsdienstleister. Konzepte, Erfahrungen und Perspektiven. Bielefeld (Reihe Wirtschaft und Bildung 37)
- Castells, M. (2001): Die Netzwerkgesellschaft. Opladen
- Dietrich, St./Herr, M.(Hrsg.) (2005): Support für neue Lehr- und Lernkulturen. Bielefeld (Reihe Perspektive Praxis)
- Dobischat, R./Stuhldreier, J./Düsseldorff, Ch. (2006): Netzbildung und Netzwerkstruktur. In: Nuissl u.a. (a.a.O.), S. 59–88
- Exner, A./Königswieser, R. (2000): Wenn Berater in Netzen werken. In: Organisationsentwicklung, H. 3, S. 22–29
- Fatke, R. (1995): Fallstudien in der Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik, H. 41, S. 675–680
- Fatke, R. (1997): Fallstudien in der Erziehungswissenschaft. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München, S. 56–68
- Flick, U. (2000): Qualitative Forschung. 5. Aufl., Reinbek
- Göhler, G. (Hrsg.) (1996): Institutionenwandel. In: Leviathan, Sonderh. 16, S. 7–17
- Huber, A./Jansen, S.A./Plamper, H. (2004): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden
- Konsortium Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik
- Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bielefeld
- Küchler, F., von (1997): Erfahrungen aus Beratungsprozessen – Chancen und Risiken. In: DIE Materialien für Erwachsenenbildung 10, Organisatorischer Wandel an Volkshochschulen. Frankfurt
- Meisel, K. (2006): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen – Von Stolpersteinen und Notwendigkeiten. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 3, S. 198–205
- Nuissl, E u. a. (Hrsg.) (2006): Regionale Bildungsnetze – Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld
- Otto, V. (1993): Rechts- und Organisationsformen der Volkshochschule. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 2, S. 156–164
- Patton, M.Q. (1990): Qualitative Evaluation und Research Methods. 2. Aufl. London
- Pehl, K./Reichart, E./Zabal, A. (2006): Volkshochschul-Statistik. 44. Folge, Arbeitsjahr 2005. URL: [http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2006/pehl06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2006/pehl06_01.pdf) (Stand: 08.05.2007)
- Reitz, G./Reichart, E. (2006): Weiterbildungsstatistik im Verbund 2004 – Kompakt. URL: [www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2006/reitz06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2006/reitz06_01.pdf) (Stand: 02.05.2007)
- Schäffter, O. u. a. (2005): Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Verbundprojekts „Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte zur Förderung der Innovationsfähigkeit von

- beruflichen Weiterbildungseinrichtungen“ im Bereich „Lernen in Weiterbildungseinrichtungen“ des Projekts „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, unveröffentlichtes Manuskript. Berlin
- Schäffter, O./Küchler, F. von (im Druck): Lebenslanges Lernen als latenter Veränderungsdruck. Institutioneller Wandel im Weiterbildungssystem. In: Künzel, K. (Hrsg.): Internationales Jahrbuch für Erwachsenenbildung
- Schöll, I. (2006): Gestaltungsfelder und Störgrößen – Anmerkungen zum künftigen Aufgabenprofil der Weiterbildungseinrichtung und hier insbesondere der Volkshochschulen. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 3, S. 225–237
- Schuldt, H.-J. (2006): Management, Haushalt und Controlling in der Weiterbildung. In: Krug, P./Nuissl, E. (Hrsg.): Praxishandbuch WeiterbildungsRecht. Neuwied, S. 1–59
- Schüßler, I. (2006): Erwachsenenbildung als Lerndienstleistung? In: Forneck, H.J./Wiesner, G./Zeuner, Ch. (Hrsg.): Teilhabe an der Erwachsenenbildung und gesellschaftliche Modernisierung. Baltmannsweiler, S. 234–248
- Wolf, H. (2000): Das Netzwerk als Signatur der Epoche? In: Arbeit, H. 2, S. 95–104
- Wirtschafts- und Sozialforschung (WSF) (2005): Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen. Schlussbericht. URL: [www.bmbf.de/pub/berufliche\\_und\\_soziale\\_lage\\_von\\_lehrenden\\_in\\_weiterbildungseinrichtungen.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berufliche_und_soziale_lage_von_lehrenden_in_weiterbildungseinrichtungen.pdf) (Stand: 08.05.2007)





## **Rechtsformänderung und Ressourcenverantwortung: VHS Braunschweig**

---

Die Volkshochschulen sichern das Grundangebot an Erwachsenen- und Weiterbildung für alle Bürgerinnen und Bürger. Wie alle öffentlichen Dienste sind die Volkshochschulen von der kommunalen Finanznot und dem Subventionsabbau im öffentlichen Dienstleistungssektor betroffen. Als freiwillige Leistung unterliegen sie – trotz staatlicher Mitverantwortung und Mitfinanzierung – erhöhtem Legitimationsdruck und immer neuen Programmen der Haushaltskonsolidierung.

In dieser Situation sind pädagogisch profilierte und wirtschaftlich tragfähige Betriebskonzepte besonders gefragt. Immer häufiger steht die Betriebs- und Rechtsform von Volkshochschulen zur Debatte. Nicht von ungefähr, denn die überwiegende Mehrzahl wird bisher nach wie vor als unselbstständiges Amt oder nicht-betriebswirtschaftlich rechnender Bereich der Kommunalverwaltung geführt.

Insbesondere der Betriebsübergang vom Amt zum Betrieb in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) stellt sich, so scheint es, immer häufiger als attraktive Problemlösung dar. Damit verbunden ist die Erwartung, mit hoher Flexibilität und Effizienz öffentliche Daseinsvorsorge ohne oder nur mit geringen öffentlichen Mitteln betreiben zu können. Fragen der Qualität und Gemeinwohlorientierung, der Innovation und Entwicklung treten dabei häufig in den Hintergrund.

Am Beispiel der VHS Braunschweig GmbH soll deutlich werden, wie eine Rechtsformänderung praktisch umgesetzt wurde. Die Bedeutung der Rechtsform wird in der Regel freilich überschätzt. Erforderlich – so das Fallbeispiel – ist vielmehr ein schlüssiges Unternehmenskonzept und eine beteiligungsorientierte Betriebskultur. Denn nicht zuletzt sind es, allen Kostenrechnern zum Trotz, die Persönlichkeit und fachlichen Kompetenzen der Beschäftigten, ihre gemeinsamen Werte und Normen sowie das Führungsverhalten des Managements, die über den Erfolg und Misserfolg einer Volkshochschule entscheiden. Dabei erhält die Einbindung der Volkshochschule in eine neue kommunale Bildungspolitik, die die Stärken der Volkshochschule nutzt, immer größere Bedeutung.

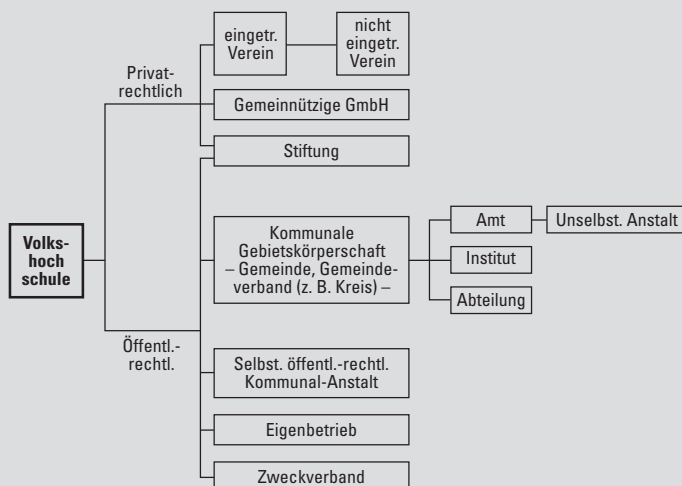
## 1. Eine Volkshochschule als GmbH?

Die Rechtsform von Erwachsenenbildungseinrichtungen wird heute im Zusammenhang mit Organisationsentwicklungsprozessen und – wie in Braunschweig – mit grundlegenden Modernisierungsansätzen diskutiert. Häufig geben dabei öffentliche Haushaltskonsolidierungen, Spar- und Kürzungsprogramme den Ausschlag, die kommunale Erwachsenenbildung neu zu ordnen und mit Hilfe einer Rechtsformänderung, so die Erwartung, deutlich kostengünstiger zu gestalten.

Zur Debatte stehen neben der nach wie vor vorherrschenden Rechtsform einer Volkshochschule als Amt (mit den Organisationsvarianten Institut oder Abteilung oder als Sachgebiet eines Amtes) vor allem der Eigenbetrieb (auch in Form eines optimierten Regiebetriebes), die selbstständige öffentliche Kommunalanstalt, der Verein, die Stiftung und besonders die gemeinnützige GmbH.

### Abb. 1: Rechtsformen von Volkshochschulen

Im öffentlich-rechtlichen Rechtsstatus sind es die kommunale Gebietskörperschaft (kommunale Volkshochschule), die selbstständige öffentlich-rechtliche Kommunalanstalt, der kommunale Eigenbetrieb sowie die Zweckverbands-Volkshochschule. Im privatrechtlichen Rechtsstatus sind es der eingetragene und der nicht eingetragene Verein, die gemeinnützige GmbH sowie die Stiftung.



Quelle: nach Otto 1993b, S. 46

Das Amt unterliegt dabei – als zentraler Unterschied zwischen den Rechtsformen – den Grundsätzen der öffentlichen Haushaltsführung und Kameralistik und kann

**Tab. 1: Rechtsformen im Vergleich**

	VHS	Zweckverband	Eigenbetrieb	e.V.	GmbH
Institutionalisierung	Satzung Gemeindeverfassung	Verbandssatzung	Betriebssatzung (z. B. Anstalt)	Vereinsatzung	GmbH-Satzung Gesellschaftsvertrag
Status	öffentlich-rechtlich	öffentlich-rechtlich	öffentlich-rechtlich	privatrechtlich	privatrechtlich
Organisationsstrukturen (Aufbaustrukturen)	eingegliedert in die Großorganisation einer Verwaltungsbehörde	verselbständigt	verselbständigt	privatrechtlich selbständig	privatrechtlich selbständig
Dienstweg (Ablaufstrukturen)	langer Dienstweg in der Einlinienorganisation der Verwaltungsbehörde (in der Regel auch durch drei Instanzen)	verselbständigt und der Zweckverbandsversammlung bzw. deren Geschäftsführung verantwortlich	verselbständigt und dem obersten Organ der Gebietskörperschaft verantwortlich	in der Regel kurzer Dienstweg zum Geschäftsführer, der wiederum dem Vorstand verantwortlich ist	nach Betriebsgröße länger oder kurzer Dienstweg und der Geschäftsführung verantwortlich bzw. der Geschäftsversammlung
Planungsaufsicht	fachliche Weisung von fachlich inkompetenten Zwischeninstanzen	fachliche Weisungsbefugnis vom obersten Verbandsorgan	fachliche Weisungsbefugnis vom obersten Organ, dem Aufsichtsrat	fachliche Weisungsbefugnis von der Mitgliederversammlung ggf. Vorstand	fachliche Weisungsbefugnis von der Geschäftsversammlung, ggf. durch den Vorstand
Personalvertretung	vertreten im Personalrat der Gesamtverwaltung (kein eigener Personalrat)	in der Regel eigener Personalrat	eigener Personalrat	Betriebsrat	Betriebsrat
Haushaltsplanung	Haushalt geht ganz in den Gesamthaushalt der Gebietskörperschaft ein (als Teilhaushalt mit allen detaillierten Zahlenwerten)	Verbandshaushalt	nur der Reinertrag wird in den Haushaltsplan der Gemeinde aufgenommen (Wirtschaftsplan wird erstellt)	eigener Haushalt bzw. Wirtschaftsplan	eigener Haushalt bzw. Wirtschaftsplan
Betriebsrechnung	kamurale Buchführung (keine Verrechnung der Einnahmen mit den Ausgaben i.S. kaufmännischer Buchführung)	kamurale Buchführung	kaufmännische Buchführung (Portefeuilledenken/Kompensation von Kurskosten)	in der Regel kaufmännische Buchführung	kaufmännische Buchführung nach Gewinn-Verlust-Rechnung

Quelle: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung 1992, S. 40

erst mit der Einführung des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (NKR) so wie die übrigen Rechtsformen mit doppelter Buchführung arbeiten und auf dieser Basis eine transparente Kosten- Leistungsrechnung erstellen.

Weitere Unterschiede zwischen den Rechtsformen liegen in der rechtlichen Konstitution und den sich daraus ergebenden unterschiedlichen Steuerungsmöglichkeiten für die Kommune. Die für die Geschäftsentwicklung entscheidenden Kriterien wie operative Flexibilität und kurze Entscheidungswege, Akquise- und Innovationsfähigkeit, Kunden- und Nachfrageorientierung und nicht zuletzt die Optimierung von Qualität und Effizienz sind in ihrer Ausgestaltung von der Rechtsform dagegen weitgehend unabhängig.

So heißt es bei Otto mit Hinweis auf die „dezentrale Ressourcenverantwortung“, „dass die Freiheit des Handelns und die Eigenverantwortlichkeit des Gestaltens auch innerhalb einer Kommunalverwaltung gegeben sein können, wenn diese bereit ist, das bürokratische Steuerungsmodell durch das Modell der dezentralen Ressourcenverantwortung zu ersetzen“ (Otto 1993a, S. 24).

Gleichwohl ist die GmbH für viele – auf der Höhe der Zeit – die effektivste Rechts- und Betriebsform, um pädagogische Dienstleistungen für alle Bürgerinnen und Bürger optimal bereit zu stellen und pädagogische Arbeit und wirtschaftliches Handeln auszubalancieren.

### **Wie gründe ich eine GmbH? Von der Idee zur Umsetzung**

#### **Wichtigste Erfordernisse:**

##### ***Gesellschafter***

Es ist keine Mindest- oder Maximalanzahl von Gesellschaftern vorgeschrieben. Auch die Ein-Mann-GmbH ist möglich. Gründer einer GmbH können sowohl inländische als auch ausländische natürliche und juristische Personen sein, außerdem Personenhandelsgesellschaften (oHG, KG und EWIV) und Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR).

##### ***Kapital***

Das Stammkapital einer GmbH beträgt mindestens 25.000 Euro.

##### ***Gegenstand***

Eine GmbH kann nahezu alle Zwecke verfolgen, die gesetzlich zulässig sind (genehmigungspflichtige Gewerbe). Sie gilt Kraft Gesetzes immer als Handelsgesellschaft, unabhängig vom verfolgten Zweck (Formkaufmann).

##### ***Firma***

Die Firma ist der Name der GmbH, unter dem sie im Handelsregister eingetragen ist und im Geschäftsverkehr auftritt. Bei der Prüfung der Zulässigkeit der Firma durch das Gericht sind die Grundsätze der Firmenwahrheit zu berücksichtigen. Der Firma darf kein Zusatz beigelegt werden, der geeignet ist, eine Täuschung über die Art und den Umfang des Geschäfts herbeizuführen.

### **Form- und Publizitätsvorschriften**

Die Gründung der GmbH erfolgt in folgenden Schritten:

- Abschluss des Gesellschaftsvertrages
- Bestellung des oder der Geschäftsführer
- Einzahlung der Stammeinlagen
- Anmeldung und Eintragung in das Handelsregister

### **Gesellschaftervertrag**

Für den GmbH-Vertrag sowie das Protokoll über die Errichtung der Gesellschaft ist die notarielle Beurkundung vorgeschrieben.

Der Gesellschaftsvertrag muss folgende Angaben enthalten:

- Firma und Sitz der Gesellschaft
- Gegenstand des Unternehmens
- Betrag des Stammkapitals
- Betrag der von jedem Gesellschafter auf das Stammkapital zu leistenden Einlagen (Stammeinlage)

Im Hinblick auf den sonstigen Inhalt besteht im wesentlichen Gestaltungsfreiheit. Es ist aber empfehlenswert, zu folgenden Themen Regelungen in den Gesellschaftervertrag aufzunehmen:

- Geschäftsjahr
- Dauer der Gesellschaft und Kündigung
- Berufung der Geschäftsführer
- Umfang der Vertretungsbefugnis der Geschäftsführer
- Beschlussfassung der Gesellschafter
- Einberufung der Gesellschafterversammlung
- Verteilung der Stimmen
- Verfügungen über Geschäftsanteile
- Vererbung von Geschäftsanteilen
- Aufstellung des Jahresabschlusses
- Gewinnverteilung
- Einziehung von Geschäftsanteilen
- Ausscheiden und Auseinandersetzung
- Gründungskosten
- Befreiung vom Selbstkontrahierungsverbot für den Geschäftsführer
- Schiedsklausel
- Wettbewerbsklausel

### **Notarielle Beurkundung**

Bei der Protokollierung des Abschlusses des Gesellschaftervertrages müssen sich dem Notar unbekannte Gründer durch gültige Ausweispapiere legitimieren. Für den Fall, dass eine erschienene Person nicht im eigenen Namen, sondern für eine andere Person handelt: schriftliche Vollmacht bzw. nachträgliche Einwilligung in notariell beglaubigter Form. Falls eine juristische Person zu den Gründern gehört, muss die Existenz der juristischen Person durch beglaubigten Handelsregisterauszug nachgewiesen werden.

### ***Sitz der Gesellschaft***

Der Sitz der Gesellschaft ist grundsätzlich frei wählbar. Das heißt aber nicht, dass er völlig beliebig bestimmt werden kann, es muss ein tatsächlicher räumlicher Bezug zum gewählten Ort vorhanden sein (z. B. Ort der Geschäftsleitung, einer Verwaltung, einer Betriebsstätte, etc.).

### ***Gegenstand des Unternehmens***

Die Gesellschaft kann zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck errichtet werden. Er muss in der Satzung (Gegenstand) eindeutig bezeichnet sein.

### ***Stammkapital und Stammeinlagen***

Das Stammkapital kann von dem/n Gesellschafter/n durch Stammeinlagen in verschiedener Höhe erbracht werden. Eine Stammeinlage muss jedoch mindestens 100,- Euro betragen und durch 50 teilbar sein. Die Stammeinlagen der Gesellschafter können verschieden hoch sein.

Die Stammeinlagen können in Geld (Bargründung), aber auch in Form von Sacheinlagen (Sachgründung) erbracht werden. Bei der Sachgründung haben die Gesellschafter in einem Sachgründungsbericht die Angemessenheit der zugrunde liegenden Bewertung darzulegen. Eine Gründungsprüfung durch Externe ist aber nicht erforderlich.

Auf jede in Geld zu leistende Stammeinlage muss mindestens ein Viertel eingezahlt werden. Die Anmeldung zum Handelsregister kann erst erfolgen, wenn die Einzahlungen mindestens zusammen die Hälfte des Mindeststammkapitals, also 12.500,- Euro erreicht haben. Sacheinlagen müssen voll geleistet werden, und zwar so, dass sie bei der Anmeldung endgültig zu freien Verfügung des Geschäftsführers stehen.

Der Alleingesellschafter der Ein-Mann-GmbH hat in Höhe des nicht sofort geleisteten Teils seiner Bareinlage eine Sicherheit zu Gunsten der GmbH zu bestellen (etwa durch selbstschuldnerische Bürgschaft, Bankbürgschaft etc.).

Die Erhöhung oder die Minderung des Stammkapitals der Gesellschaft ist notariell zu beurkunden und zur Eintragung in das Handelsregister anzumelden.

### ***Bestellung der Organe***

Die GmbH hat zwei notwendige Organe: Geschäftsführer und Gesellschafterversammlung. Durch die Satzung können zusätzliche Organe geschaffen werden, z. B. ein Aufsichtsrat.

Es können einer oder mehrere Geschäftsführer bestellt werden. Der oder die Geschäftsführer nehmen die Anmeldung der GmbH zum Handelsregister vor. Die Bestellung der Geschäftsführer erfolgt durch den Gesellschaftsvertrag oder einen Beschluss der Gesellschafter. Die Bestellung kann jederzeit widerrufen werden. Der Name der Geschäftsführer ist in das Handelsregister einzutragen.

### ***Erfüllung der Publizitätsvorschriften***

Die GmbH muss ins Handelsregister eingetragen werden. Sie entsteht erst mit der Eintragung als selbständige juristische Person.

Quelle: IHK Braunschweig o. J., S. 3ff.

Die gemeinnützige GmbH ist in den Kommunen nicht unbekannt. Sie ist eine Handelsgesellschaft mit körperschaftlicher Organisation und eigener Rechtspersönlichkeit. Sie kann zu jedem zulässigen Zweck errichtet werden. Als Rechtsform hat sie sich überall dort bewährt, wo öffentliche Dienstleistungen in hoher Flexibilität und Verlässlichkeit außerhalb der Strukturen der Kommunalverwaltung erbracht werden sollen.

Die Gesellschafter selbst sind keine Kaufleute. Die Haftung gegenüber den Gläubigern ist auf das Stammkapital der Gesellschaft beschränkt. Daraus erklärt sich der Zusatz „mit beschränkter Haftung“. Die GmbH hat zwei notwendige Organe: den Geschäftsführer und die Gesellschafterversammlung. Durch den Gesellschaftervertrag können weitere Organe, wie z. B. ein Aufsichtsrat, ein pädagogischer Beirat oder andere Beteiligungsgremien geschaffen werden. Der Gesellschaftervertrag – vergleichbar mit der Satzung einer unselbstständigen Einrichtung – regelt sowohl den Zweck als auch die inneren Zuständigkeiten der Gesellschaft. Dabei sind die Geschäftsführer verpflichtet, Weisungen der Gesellschafter auszuführen. Sie vertreten die GmbH nach innen und außen. Ihre vergleichsweise starke Stellung prägt die GmbH. Damit deutet sich an, dass die Chancen einer GmbH eher persönlichkeits-, orts- und sachbezogen sind und sich nicht zwangsläufig aus der Rechtsform ergeben. Die erhoffte Wirtschaftlichkeit ergibt sich nicht aus einer bloßen Rechtsformänderung, sondern aus entsprechender Geschäftspolitik der Geschäftsführung in Abstimmung mit den Gesellschaftern sowie aus dem Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der erfolgreichen Zusammenarbeit von Management und Beschäftigten.

Folgende Fragen muss die Einrichtung im Vorfeld klären:

**Checkliste: Die innere Funktionsfähigkeit der GmbH sichern!**

- Welchen Stellenwert hat die Volkshochschule in ihrer Kommune? Welche Ziele verfolgen Sie?
- Planen Sie eine GmbH-Lösung? Haben Sie andere Rechtsformen hinreichend geprüft?
- Verfolgt der Hauptgesellschafter mit der (Aus)Gründung neben der rein betriebswirtschaftlichen auch kommunalpolitische, bildungspolitische und/oder strategische Ziele? Sind die betriebswirtschaftlichen Chancen und Risiken hinreichend geprüft?
- Welches Profil streben Sie an? Ist die dezentrale Ressourcenverantwortung gesichert? Welche Bedeutung hätte eine Volkshochschule in der Rechtsform einer GmbH für ihre Kommune?
- Inwiefern spiegelt sich diese Bedeutung in der Besetzung und im Engagement der Beteiligungsgremien wider?
- Nennt der Gesellschaftervertrag qualitative Ziele? Werden die bildungspolitischen Aufgaben hinreichend abgebildet?
- Gelingt es, den Gesellschaftervertrag so zu fassen, dass zukünftige Entwicklungen und Dienstleistungen rund um Bildung und Qualifizierung eröffnet werden?

Im Zuge der neuen Arbeitsmarktpolitik erhält die Rechtsform heute eine zusätzliche Bedeutung, in dem die Vergabe von öffentlichen Aufträgen der beruflichen Bildung gemäß der Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) geregelt wird. Nicht insolvenzfähige, rechtlich unselbstständige Volkshochschulen werden heute vom Wettbewerb ausgeschlossen (VOL § 7,6). Von der Öffentlichkeit kaum bemerkt, existiert hier ein gravierendes Strukturproblem des Weiterbildungsmarktes.

Volkshochschulen stellen das Grundangebot an Erwachsenenbildung sicher, verbessern Qualität und Effizienz und wirken bei der Durchsetzung von Qualitätsstandards marktregulierend, während sie als unselbstständige Einrichtungen im wichtigen Segment Arbeitsförderung und Qualifizierung, Fortbildung und Umschulung vom Wettbewerb ausgeschlossen werden. Die örtliche und regionale Praxis ist unterschiedlich und unübersichtlich. Der Sachverhalt ist nach EU-Recht strittig. Der Schaden für die Kommunen kann heute kaum beziffert werden. Doch lässt sich nachvollziehen, dass überall dort, wo Volkshochschulen mit einer selbstständigen Rechtsform im Weiterbildungsmarkt erfolgreich sind, der öffentliche Zuschussbedarf deutlich geringer ist. Dies gilt auch für die VHS Braunschweig GmbH und ihre Tochtergesellschaften, die heute als betriebswirtschaftlich rechnende, kommunale Gesellschaften mit einer Vielzahl von Maßnahmen und Projekten am Weiterbildungsmarkt – auch mit wirtschaftlichem Erfolg – tätig sind und kommunale Daseinsvorsorge und Strukturpolitik mitgestalten.

## 2. VHS Braunschweig – vom Verein zur GmbH

---

Die Volkshochschule Braunschweig wurde im Jahr 2000 von einem Verein zu einer privatrechtlichen Gesellschaft mbH mit der Stadt Braunschweig als Hauptgesellschafterin umgegründet – zu einem Dienstleistungsbetrieb für Bildung, Qualifizierung und Kultur. Das war mehr als eine Veränderung der Rechtsform. Im Rahmen des Konzerns Stadt Braunschweig (vgl. Kasten) ging es um die grundlegende Modernisierung der kommunalen, vom Land Niedersachsen mitverantworteten Erwachsenenbildung.

### **Definition: Konzern Stadt**

Die Gesamtstadt mit Kernverwaltung und Ausgliederungen wird hier als Konzern verstanden – prägendes Merkmal des Konzerns ist seine Struktur als wirtschaftliche Handlungs- und Entscheidungseinheit.

Kommunale Konzerne entstehen – aus der Sicht der Verwaltungswissenschaft – dann, wenn die Koordinierungskosten zur Erbringung einer öffentlichen Aufgabe in der traditionellen Kernverwaltung größer sind als die Kosten, die durch die Erbringung einer Konzernorganisation entstehen.

Diese Sichtweise bestreitet nicht die Unterschiede zum privaten Konzern bzw. hinsichtlich der Rechtsnatur einer Kommune und ihrer Steuerungslogik und hat auch eine politische Dimension und Orientierungsfunktion (vgl. Linhos 2006, S. 367 ff.).

Vorangegangen war ein langjähriger, schleichender Bedeutungsverlust der Volkshochschule. Leistungsstarke private Anbieter dominierten den örtlichen Weiterbildungsmarkt. Damit hatte die Volkshochschule Braunschweig ein erhebliches strukturelles Defizit, weit über den Subventionsbedarf für die gemeinwohlorientierte Bildung hinaus.



Dieses Defizit war die Folge versäumter Anpassung der Volkshochschule an die sich verändernden Rahmenbedingungen. Betriebliche Strukturen und Marktverhalten blieben in den 90er Jahren am Status quo orientiert. Das traditionelle – gleichwohl umfangreiche und fachlich ausgewiesene – Bildungsprogramm der Volkshochschule lehnte sich eng an die heute stagnierende und rückläufige öffentliche Förderung an. Nur in Ansätzen erfolgte die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsfelder. Steigende Ansprüche an die Qualität von Weiterbildung und eine verschärfte Marktsituation wurden weitgehend ausgeblendet.

In selbst verordneter Distanz, aber auch in Hilflosigkeit verharnte die Volkshochschule bis die Vakanz der VHS-Leitung eine kommunalpolitische Diskussion über die Zukunft der Volkshochschule ermöglichte. In der folgenden dreijährigen Auseinandersetzung setzte sich schließlich die Politik gegen die damalige Spitze der Stadtverwaltung durch, die einen städtischen Regiebetrieb mit entsprechenden Eingriffsmöglichkeiten, jedoch keine GmbH, anstrebte (vgl. o. Tab. 1: „Rechtsformen im Vergleich“).

Am Anfang stand damit eine Auseinandersetzung um die kommunalpolitische Meinungsführerschaft. Das Interesse an der Modernisierung öffentlicher Dienste kollidierte mit dem Anliegen, die „Einheit der Verwaltung“ zu bewahren – ein Streit, der sich nicht zwingend als sachlicher Gegensatz darstellen muss.

Die Entwicklung vom öffentlichen Amt zum privatrechtlichen Betrieb in kommunaler Trägerschaft ist – nicht ohne ideologische Aufladung – für die einen das Signal eines effizienten, marktnahen Neuansatzes und für die anderen das Ende eines gemeinwohlorientierten Bildungsauftrages mit negativen Folgen für die Bürgerinnen und Bürger als auch für die Beschäftigten der Volkshochschule selber. Beide Positionen erschweren – in dieser Zuspitzung – die Zukunftssicherung öffentlicher Dienste. Denn eine bloße Marktorientierung und Ökonomisierung würde keine für alle zugängliche und sozial erreichbare Weiterbildung gewährleisten und damit der öffentlichen Erwachsenenbildung die Legitimation entziehen, während Statusquo-Denken jegliche Weiterentwicklung und Optimierung verhindert. Erforderlich ist vielmehr an erster Stelle eine breite Verständigung über Bildungsauftrag, Profil und Leistungsvermögen der Volkshochschule. Mit beteiligungsorientierter Organisationsentwicklung kann dann die Leistungsfähigkeit gestärkt werden.

2001 wurde mit einem neuen Geschäftsführer der Geschäftsbetrieb der umgegründeten VHS Braunschweig GmbH aufgenommen. Die bisherigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volkshochschule wurden in die neue GmbH ohne Vertragsänderungen übergeleitet mit einer, so zeigt sich, langfristigen Arbeitsplatzsicherung.

Die neue Rechtsform signalisierte die Neuorientierung der Volkshochschule. Sie sollte pädagogische Arbeit und wirtschaftliches Handeln zusammenbringen, Qualität, Effektivität und Effizienz ausbalancieren und die Volkshochschule im Wirtschaftsraum Braunschweig neu aufstellen.

### **Vorteile und Grenzen der neuen Rechtsform**

In der Regel stellt sich heute eine GmbH auf der Höhe der Zeit als ordnungspolitisch elegante und hocheffiziente Betriebsform mit kurzen Entscheidungswegen, hoher operativer Flexibilität und geregelten Haftungsrisiken dar. Diese Strukturmerkmale fördern – in einer beteiligungsorientierten Betriebskultur und mit einem zielbewussten Management – nachweisbar wirtschaftliches, ressourcenbewusstes Handeln und die pädagogischen Gestaltungschancen der Volkshochschule.

Doch können sich alle genannten Vorteile in der betrieblichen und kommunalpolitischen Wirklichkeit auch relativieren: So ist die im Handelsgesetzbuch präzise geregelte Haftung einer GmbH und die ihrer Gesellschafter sowie des Geschäftsführers deutlich differenzierter bei einer GmbH mit kommunalem Hauptgesellschafter, der es kaum ohne weitergehenden politischen Schaden zu einer Insolvenz kommen lassen kann, zumal kommunale Vertreter in den Aufsichtsgremien an der Verantwortung teilhaben. Nicht von ungefähr besteht deshalb ein großes Interesse des Hauptgesellschafters, die Entwicklung der Gesellschaft zu steuern.

Die Gestaltungsmöglichkeiten in einer Volkshochschul-GmbH sind natürlich an politische Vorgaben und örtliche Rahmenbedingungen gebunden. Als Teil des „Konzerns Stadt“ ist die Volkshochschul-GmbH an das kommunale Beteiligungsmanagement verwiesen, das mit präzisen Vorgaben die Geschäftsführung steuert, die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg aber bei der Geschäftsführung belässt.

Und nicht zuletzt lassen sich auch in einer GmbH Kostenstrukturen nicht beliebig verändern. Denn eine deutlich verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz versprechen vor allem abgesenkte Personalkosten. In der Regel werden solche Absenkungen von jenen gefordert, die davon selber nicht betroffen sind. In einem extremen Preisdumping werden öffentliche und private Aufträge mit immer schlechter bezahltem Personal erkämpft. Bezüglich der Gehaltsstruktur sind der Weiterbildungseinrichtung tarifliche Grenzen gesetzt, soweit sie als GmbH Mitglied im kommunalen Arbeitgeberverband ist. Aber auch ohne diese Tarifbindung sind nachhaltige Akquise-, Innovations- und Wachstumsprozesse nur mit kompetentem Fachpersonal zu erreichen, das entsprechend bezahlt werden muss. Beim Wettbewerb um immer geringere Personalkosten steht nicht nur die Qualität auf dem Spiel, sondern vor allem eine nachhaltige Personalentwicklung und damit das betriebliche Innovationspotential.

### **3. Neue Geschäftsfelder: Entwickeln, Profilieren, Optimieren**

---

„Besser statt Billiger“ ist heute die angemessene Antwort auf einen existenzvernichtenden Wettbewerb im Weiterbildungsmarkt. Auch eine privatrechtlich verfasste, gemeinnützig anerkannte, kommunale Volkshochschul-GmbH muss sich öffentlich legitimieren. Qualitativ hochwertige Dienstleistungen und eine für alle Bürgerinnen und Bürger umfassende soziale Erreichbarkeit sind dabei zentrale, aber eben auch kostenintensive Leistungen. Das Beispiel der VHS Braunschweig GmbH mit ihren Tochtergesellschaften zeigt, dass nicht nur durch Sparen und Optimieren, sondern vor allem durch qualitatives und quantitatives Wachstum – durch Innovation und Entwicklung – hochwertige Weiterbildung, Beschäftigungssicherung und betriebswirtschaftliche Effizienz erbracht werden kann.

Die bloße Rechtsform bot jedoch noch keine Zukunftsperspektive. Erst in der Kombination mit einem neuen Unternehmenskonzept und mit einem ermutigenden Veränderungsmanagement erhielt die neue GmbH eine nachhaltige Zukunftschance. Mit einer Vielzahl von Optimierungsmaßnahmen und mit neuen pädagogischen Konzepten und Geschäftsfeldern baut die GmbH heute ihre Stellung in der regionalen Bildungslandschaft aus.

#### **Geschäftsfelder der Volkshochschule Braunschweig GmbH**

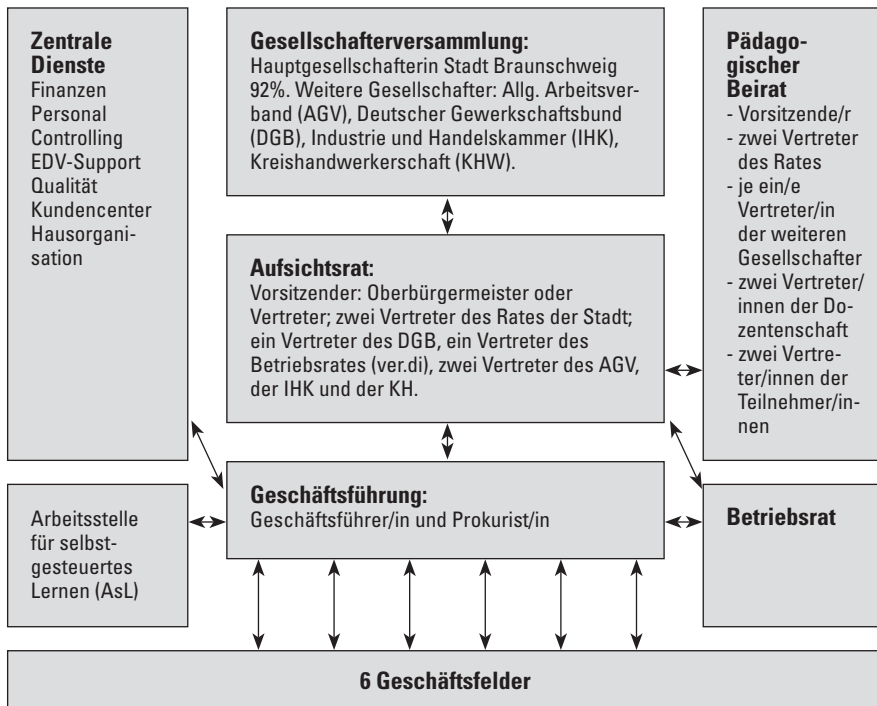
([www.vhs-braunschweig.de](http://www.vhs-braunschweig.de))

- **VHS Arbeit und Beruf GmbH:** Berufsvorbereitung, Qualifizierung, Vermittlung, arbeitsmarktpolitische Maßnahmen.(u. a. mit einem Beratungsdienst für Zuwanderer: [www.jobloewe.de](http://www.jobloewe.de))
- **vhs consult:** Beratung und Qualifizierung
- **Akademie Alte Waage:** Management, Kommunikation und Persönlichkeit
- **VHS Schule:** Alphabetisierung, Schulabschlüsse, Hochschulzugang ohne Abitur
- **vhs international:** Sprachen, interkulturelles Lernen/Dialogtagungen, Studienvorbereitung
- **haus der familie GmbH:** Elternschule und Familienbildung

Bereits in den ersten beiden Geschäftsjahren (2001/2002) wurde die Ertragslage deutlich verbessert. Doch ist die Volkshochschule auch weiterhin auf öffentliche Mittel angewiesen, weil sich gemeinwohlorientierte Bildung, Integrations- und Benachteiligtenprogramme nicht anders finanzieren lassen. Neben diesen niedrigschwelligen Angeboten ist es mittelfristig der anspruchsvolle, qualitativ hochwertige Bildungsbereich, der von der neuen Volkshochschule stärker als in der Vergangenheit erschlossen werden soll. Die Volkshochschule muss qualitativ und quantitativ wachsen, will sie ihre Modernisierungsziele erreichen.

Im Mittelpunkt des Zukunftskonzeptes der VHS Braunschweig GmbH stehen der Aufbau der *Internationalen Volkshochschule Braunschweig*, der Ausbau der *Akademie Alte Waage* für Persönlichkeitsentwicklung und Managementqualifikationen sowie der großen Geschäftsfelder *vhs arbeit* und *vhs consult*. Arbeitsmarktorientierte Integrations- und Qualifizierungsprogramme, KMU-Beratung und die Unterstützung bei der Existenzgründung und Organisationsentwicklung prägen die neue Volkshochschule. Dabei werden Betriebe, Behörden und Verbände als Auftraggeber immer wichtiger. Die Volkshochschule hat darüber hinaus die Geschäftsführung des *hauses der familie e.V.* übernommen und als Tochter-GmbH in die neue VHS-Gruppe integriert. Gemeinsam werden die Programme, die Arbeitsabläufe und der Service optimiert und weitergehende Synergien erarbeitet. Ein kleines, ambitioniertes Kulturprogramm und ein Forum zum bürgerschaftlichen Diskurs in der repräsentativen „Alten Waage“ mitten in der Stadt ergänzt die Bildungsarbeit. Die neue Gesellschaft erhält erste Konturen.

**Abb. 2: Organigramm VHS Braunschweig GmbH**



Neue Geschäftsfelder benötigen neue Produkte. „Bildung“ ist freilich keine Ware. Aber die Dienstleistung, spannende Lerngelegenheiten, fachlich ausgewiesene Lernarrangements und erfolgreiche Qualifizierungs- und Trainingsprogramme bereitzustellen und pädagogisch zu begleiten, ist ein zunehmend marktfähiges Produkt. Die Volkshochschule stellt sich dem Wettbewerb. Als Dienstleistungsbetrieb positioniert sich die VHS Braunschweig GmbH kundenorientiert, leistungsstark und innovativ und mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil gemeinwohlorientierter Bildung. Und sie orientiert sich stärker als in der Vergangenheit auf eindeutige Zielgruppen, Lernerprofile und Lernbedürfnisse. Neue Ideen und Projekte haben eine Chance. Vor allem im Grenzbereich zwischen Bildung und Beratung entstehen neue Arbeitsschwerpunkte. Das traditionell breite Themenspektrum der Volkshochschule allerdings unterliegt der Aufgabenkritik und muss sich – in neuer Qualität – in einem ausgeprägten, attraktiven Markenprofil der Dachmarke „Volkshochschule“ bewähren.

Die rechtliche und konzeptionelle Neuorientierung schlägt sich auch in der Betriebsorganisation nieder: Aus bisher zehn VHS-Fach- oder Programmbereichen

in einer Gesamtorganisation werden drei zunehmend selbständig operierende Unternehmen und drei unselbstständige Abteilungen mit je eigener Kosten- und Leistungsrechnung und separaten Finanzkreisläufen unter dem Dach der VHS Braunschweig GmbH.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit definierten Zuständigkeiten in jeweils nur einem VHS-Unternehmen beschäftigt. Doch bleibt die VHS-Gruppe Braunschweig ein Gesamtsystem, das einem kommunalen Bildungsauftrag verpflichtet ist.

Das Ziel dieses Organisationsaufbaus ist, Profilbildung zu ermöglichen, mit Hilfe eindeutiger Strukturen Komplexität zu reduzieren, Optimierungsprozesse zu gestalten und neue Gestaltungschancen zu eröffnen. Dieser Zuwachs an Chancen korrespondiert mit der erforderlichen Verantwortungsbereitschaft, Unternehmen zu führen, VHS-Marken zu entwickeln und Kunden zu pflegen. Personalentwicklung wird zum Schlüsselthema.

So wie alle Volkshochschulen in Niedersachsen baut die VHS Braunschweig GmbH ein lernerorientiertes Qualitätsmanagement auf. Die neuen Geschäftsfelder werden darüber hinaus zügig zu kostenrechnenden Betriebseinheiten (Profitcenter) mit je eigenen operativen Gestaltungschancen und Handlungsspielräumen entwickelt. Dazu zählt auch, möglichst viele kommunale Qualifizierungsaufgaben in die neue Gesellschaft zu integrieren, um kommunale Doppelstrukturen abzubauen. Dies ist ein mehrjähriger Prozess. Unter großem ökonomischem Druck müssen sich aber bereits heute kurzfristig die neue Betriebsform und das neue Unternehmenskonzept bewähren.

Die neuen Geschäftsfelder entwickeln sich freilich sehr unterschiedlich. Während sich *vhs international*, die *Akademie Alte Waage* und *vhs consult* schwer tun, ein eigenes Profil zu bilden, wird die VHS-Tochtergesellschaft *VHS-Arbeit und Beruf GmbH* zum Motor der weiteren Entwicklung.

Eine kritische Bilanz nach den ersten fünf Betriebsjahren zeigt, dass ohne die unternehmerische Dynamik von *VHS Arbeit und Beruf GmbH* mit der Bereitschaft und Kompetenz zu konzeptioneller Fantasie, engsten Kostenkalkulationen und großen Anstrengungen aller Beteiligten die VHS Braunschweig GmbH nicht zum Erfolg geführt worden wäre.

Dieser Befund macht deutlich, dass eine eigenständige Rechtsform – hier sogar mit zwei weiteren GmbH-Töchtern unter dem Dach der VHS-GmbH – nur *eine* Voraussetzung für ein erfolgreiches Changemanagement ist. Der Bildungsauftrag,

konzeptionelle Fragen, das bildungspolitische Umfeld, die Marktsituation vor Ort und vor allem der Gestaltungswille von Management und Beschäftigten sind die weitaus größeren prägenden Kräfte.

Das Fallbeispiel Braunschweig belegt jedoch, wie sich Rechtsform und Unternehmenskonzept gegenseitig ergänzen. Mit der Umgründung zur GmbH konnte ein grundlegender Modernisierungsprozess erfolgreich eingeleitet werden. Das von der Umgründung ausgehende Signal eines pädagogisch und betriebswirtschaftlich orientierten Neuanfangs förderte nach innen und außen die Weiterentwicklung der Volkshochschule (vgl. die Chronologie am Ende des Beitrags).

Nun sind Modernisierungsprozesse nicht zwingend an eine konkrete Rechtsform geknüpft, aber die betrieblichen Veränderungen in der Rechtsform einer GmbH zu vollziehen, ist einfacher, so die Erfahrung im Fallbeispiel, als in denkbaren anderen Konstellationen und Rechtsformen. Als ebenfalls erfolgreiche neue Rechtsformen für Volkshochschulen erweisen sich aber auch optimierte Regiebetriebe oder eine Kombination aus gGmbH und Beteiligungsgesellschaft, die sich gegenseitig verschränken.

Zentraler Erfolgsfaktor ist jeweils die Entscheidungskompetenz und Ressourcenverantwortung, die der Volkshochschule eingeräumt werden – hohe Eigenverantwortung und konsequente Ergebnisorientierung sind die Schlüssel zu mehr Effizienz, Entwicklung und Wachstum.

Inwieweit erhöhte Ressourcenverantwortung und eine konsequente Ergebnisorientierung tatsächlich möglich sind, entscheidet sich vor Ort weniger auf der Ebene von Rechtsformen, den Regelungen des Handelsgesetzbuches oder der Kommunalpolitik und -aufsicht. Vielmehr sind eine ganze Reihe von Arbeits- und Detailfragen – häufig unsystematisch und ungleichzeitig – im Zuge der laufenden Geschäfte mit der Stadtverwaltung und den weiteren Gesellschaftern zu klären und im Alltag immer wieder neu auszuhandeln: Im Mittelpunkt stehen dabei die Fragen nach den Möglichkeiten und Grenzen einer flexiblen Programmpolitik, einer flexiblen Wirtschaftsführung und einer entsprechenden Personalwirtschaft.

Die Antworten auf diese Fragen bestimmen die Leistungsfähigkeit und Effizienz, das Profil und die Entwicklungschancen der Volkshochschule. Im Fallbeispiel Braunschweig bot die Umgründung die Chance, geschäftliche Belange ernst zu nehmen, ohne die Volkshochschule auf marktgängige Angebote zu reduzieren. Mit der Profilierung der öffentlichen Erwachsenenbildung wurde ihr bildungspolitischer Auftrag geschärft, das Grundangebot und insbesondere Benachteiligtenprogramme zu sichern und weiter zu entwickeln sowie darüber hinaus neue Geschäftsfelder

und Projekte zu erschließen. Die Geschäftsführung hatte dabei weitgehende Entscheidungskompetenz und nutzte sie – in Abstimmung mit dem Betriebsrat und den zuständigen Programmbereichsleiterinnen und Programmbereichsleitern – zum konsequenten Ausbau der Volkshochschule.

#### **Checkliste: Ressourcenverantwortung und Geschäftspolitik**

- Ist die Volkshochschule für die Programmentwicklung, für die damit verbundene Wirtschaftsplanung und ihre Umsetzung verantwortlich?
- Steuert die Volkshochschule die Geschäftsentwicklung?
- Hat sie die Personalhoheit und die Möglichkeit zur Personalentwicklung?
- Werden Optimierungsprozesse zu gelassen?
- Darf sich die Volkshochschule am Wettbewerb beteiligen?
- Folgt die Volkshochschule einer Entgeltordnung oder darf sie mit ausgeprägtem Kostenbewusstsein und fachlichem Gespür für Marktchancen Preise kalkulieren?
- Unterliegt sie einem Abnahmewang von Leistungen städtischer Anbieter? Oder darf die Volkshochschule qualitativ und kostenmäßig interessante neue Kooperationen eingehen?
- Kann sich die Volkshochschule um städtische Aufträge (zum Beispiel bei der kommunalen Qualifizierungs- und Beschäftigungspolitik oder bei der Qualifizierung von städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) bewerben oder hält der Konzern Stadt konkurrierende Qualifizierungsabteilungen vor?
- Werden der Volkshochschule die Möglichkeit zu „Inhouse-Geschäften“ eröffnet?
- Darf die Volkshochschule neue Geschäftsfelder entwickeln oder ist sie auf das traditionelle Themenspektrum festgelegt?

#### **Polarisierendes Design**

Die Volkshochschule Braunschweig GmbH antwortet mit ihrer neuen Geschäftspolitik heute auf differenzierte Lerninteressen und Erlebnisbedürfnisse einer heterogenen Kundschaft. Und sie bündelt möglichst umfassend kommunale Qualifizierungsaufgaben. Das Unternehmenskonzept hat dabei ein eher polarisierendes Design. Denn mit eigener Botschaft und Qualität, Betriebskultur und Betriebsorganisation entfalten die Unternehmen der Volkshochschule Braunschweig GmbH jeweils eigene unverwechselbare Profile.

Als Non-Profit-Unternehmen erwirtschaftet die VHS Braunschweig GmbH im Bildungsmarkt überall dort Erträge, wo dies möglich ist, um die gemeinwohlorientierte Bildung abzusichern. Die neuen VHS-Marken stehen dabei im Wettbewerb mit einer Vielzahl von Spezialanbietern. Es geht darum, sich aus der mentalen Non-Profit-Falle zu befreien und die Leistungsfähigkeit und Effizienz der öffentlichen Erwachsenenbildung deutlich zu machen. Öffentliche Mittel sind gleichwohl auch in Zukunft erforderlich. Vor allem für die *vhs schule*, für das Nachholen von Schulabschlüssen, für das *haus der familie* mit seiner Familien- und Elternbildung und für das Grundangebot von *vhs international* mit der Integrationsarbeit für Erwachsene mit Migrationshintergrund. Gemeinwohlorientierte Bildung lässt sich letztlich nicht ohne öffentliche Förderung sicherstellen.

Die neue VHS Braunschweig GmbH hatte vor allem mentale und psychologische Wirkungen: Das Leitbild fasste dies programmatisch so: „Wir stellen uns neu auf, positionieren die VHS Braunschweig GmbH mit neuer Akzeptanz als leistungsstarken Weiterbildungsträger und streben eine führende Position an, die sich durch Qualität, Innovation und soziales Engagement auszeichnet“.



**Tab. 2: Vom Verein zur GmbH: Auszug aus dem Leitbild**

<b>Vom Verein zur GmbH</b>	<b>Unser Selbstverständnis</b>	<b>Unsere Entwicklungsziele</b>
<p>Die Volkshochschule Braunschweig ist von einem Verein zu einer städtischen Gesellschaft umgegründet worden. Das ist mehr als eine Änderung der Rechtsform. Als Dienstleistungsbetrieb positioniert sich die Volkshochschule neu: Einladend. Innovativ. Gemeinwohlorientiert.</p> <p>Wir streben im Rahmen des Konzerns Stadt eine grundlegende Modernisierung der kommunalen Erwachsenenbildung an. Das hier vorgelegte Leitbild beschreibt die Volkshochschule als Dienstleistungsbetrieb für Bildung, Qualifizierung und Kultur.</p> <p>Dieses Leitbild soll von außen als Profil wahrgenommen werden und von innen erlebbar sein. Deshalb wurde es in einem breiten innerbetrieblichen Diskussionsprozess erarbeitet. Mit Unterstützung des Pädagogischen Beirates und des Aufsichtsrates sowie des Landesverbandes der Volkshochschulen. Das Leitbild ist eine Selbstbeschreibung und Orientierungshilfe, die kontinuierlich weiter entwickelt werden soll – so wie der gesamte Betrieb.</p>	<p>Die Volkshochschule Braunschweig GmbH ist der städtische gemeinnützige Dienstleistungsbetrieb für Bildung, Qualifizierung und Kultur.</p> <p>Neben der Stadt Braunschweig haben der Arbeitgeberverband, der Deutsche Gewerkschaftsbund, die Industrie- und Handelskammer und die Kreishandwerkerschaft für die öffentliche Erwachsenenbildung Verantwortung übernommen und sind in den Gremien der Volkshochschule beteiligt.</p> <p>Als Dienstleistungsbetrieb für Bildung, Qualifizierung und Kultur stellen wir immer wieder neu ein bedarfsgerechtes Grundangebot an Erwachsenenbildung für alle Bürgerinnen und Bürger sicher.</p> <p>Neben dem offenen Angebot entwickeln wir vor allem auch maßgeschneiderte Bildungs- und Qualifizierungsprogramme für private und öffentliche Auftraggeber, Betriebe und Verbände und setzen sie vor Ort um. Weitere Dienstleistungen im Umfeld von Bildung und Kultur ergänzen das Kerngeschäft.</p> <p>Wir wollen möglichst viele Menschen gleich welcher Herkunft, sozialen Lage, Weltanschauung und Nationalität erreichen und lebensbegleitendes Lernen für alle ermöglichen. Die Belange von Frauen und Männern werden dabei gleichermaßen berücksichtigt.</p> <p>Kundenorientierung und Qualitätsbewusstsein, Gemeinwohlorientierung und ausgeprägtes Kostenbewusstsein sind für uns selbstverständlich. Mitten in einer Region mit viel Kreativität und Geschichte, Wirtschaftskraft und Forschungsleistung tragen wir als kommunale Volkshochschule gezielt zur Lebensqualität und Zukunftssicherung Braunschweigs bei.</p>	<p>Wir wollen uns als bürgernaher, kommunaler Dienstleistungsbetrieb für Bildung, Qualifizierung und Kultur profilieren und das Programmangebot und unsere Produkte kontinuierlich verbessern.</p> <p>Wir führen ein neues Qualitätsmanagement ein und lassen unsere Arbeit regelmäßig extern überprüfen (Qualitätstestat). Wir entwickeln eine kundenfreundliche, verlässliche und reibungslose Organisation. Dazu zählt auch ein modernes Beschwerde- und Ideenmanagement.</p> <p>Wir verknüpfen pädagogische Arbeit und wirtschaftliches Handeln. Eigenwirtschaftliche Tätigkeiten ergänzen dabei die Grundfinanzierung durch die Stadt Braunschweig und das Land Niedersachsen.</p> <p>Als kommunaler Dienstleistungsbetrieb für Bildung, Qualifizierung und Kultur können wir städtische und stadtnahe Dienste effektiv und kostengünstig bündeln.</p> <p>Wir wollen unsere Stellung in der örtlichen Bildungs- und Kulturlandschaft ausbauen: Die Volkshochschule Braunschweig verstärkt die Kooperation mit anderen Einrichtungen und Organisationen, stellt sich dem Wettbewerb und strebt eine führende Position an, die sich durch Qualität, Innovation und soziales Engagement auszeichnet.</p>

Quelle: Aus dem Leitbild der VHS Braunschweig GmbH (2001/2002)



#### 4. Beteiligung der Mitarbeiter/innen

Für die Beschäftigten der Volkshochschule bedeuteten die langen Jahre der Neuorientierung eine große Herausforderung und Sorge um die Zukunft. Als jedoch noch weitaus belastender wurden die betriebliche Untersteuerung und das Fehlen eindeutiger konzeptioneller Grundlinien empfunden. Deshalb wurde der betriebliche Neubeginn im Jahr 2001 von den Beschäftigten mit vielen Fragen nach dem Sinn der Umgründung in verständlicher Zurückhaltung wahrgenommen und – je nach persönlicher Einschätzung – als gemeinsame Chance angesehen. Von Anfang an war dabei der Betriebsrat im Aufsichtsrat (vgl. Abb. 2) vertreten und übernahm im betrieblichen Alltag in kritischer Distanz Co-Management-Funktionen.

Es bedarf keiner Empfehlung an die Geschäftsführung einer GmbH, Organisationsentwicklungsprozesse beteiligungsorientiert zu gestalten. Denn ohne den Sachverstand der Beschäftigten sind nachhaltige Modernisierungsprozesse nicht möglich. Umso problematischer ist es, wenn GmbH-Gründungen mit dem Ausstieg aus dem Arbeitgeberverband und dem Flächentarif begründet werden. Eine solche „Geschäftspolitik“ zu Lasten der Beschäftigten mag kurzfristig die Wettbewerbsfähigkeit verbessern, scheitert dann aber erfahrungsgemäß schnell an den Widersprüchen des Marktes, der eine – zum Billigtarif nicht mögliche – qualitativ hochwertige Leistung erwartet. Vielmehr sind es gerade tarifliche Verlässlichkeit und Arbeitsplatzsicherheit, hohe Professionalität und Leistungsbereitschaft, die zum Erfolg führen.

Eine Belastungsprobe für die GmbH ergab sich 2003, als sich die Rahmenbedingungen dramatisch veränderten. Die VHS Braunschweig GmbH verlor erheblich öffentliche Mittel. Angesichts der kommunalen Finanzkrise musste sich die Volkshochschule an der besonderen Haushaltskonsolidierung der Stadt Braunschweig beteiligen. Die neue Arbeitsmarktpolitik des Bundes reduzierte die Mittel für Fortbildung und Umschulung. Die Weiterbildungsbranche reagierte mit Kapazitätsabbau und Entlassung von pädagogischem Personal. In dieser Situation nutzten Geschäftsführung und Betriebsrat die Flexibilität der neuen GmbH. Sie schlossen ein im Umfeld des öffentlichen Dienstes nach wie vor nicht selbstverständliches *betriebliches Bündnis* zur Zukunftsorientierung und Arbeitsplatzsicherung:

Die VHS Braunschweig GmbH setzte die aktuelle Gehaltserhöhung im Jahr 2003 nicht um, sondern erst ab 2004. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten auf Geld verzichten. Im Gegenzug verzichtete der Betrieb in einem dreijährigen Konsolidierungszeitraum auf betriebsbedingte Kündigungen und erhöhte deut-

lich das Modernisierungstempo. Neben der kurzfristigen finanziellen Entlastung zeigte dieses betriebliche Bündnis den gemeinsamen Willen aller Beteiligten zum Erfolg.

Dennoch ist es nicht einfach, in dieser Situation den unterschiedlichen, berechtigten Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entsprechen. Dies betrifft sowohl die Höhe der Honorare für freie Lehrkräfte als auch die Gehaltsstruktur für hauptberufliches Personal. So hatte die Volkshochschule aus der Zeit des e.V. eine intern ausdifferenzierte Gehaltsstruktur in Anlehnung an den damaligen BAT, aber auch für Weiterbildungslehrer einen abgesenkten Haustarif. Mit der Einbeziehung der *haus der familie GmbH* und der Ausgründung der *VHS Arbeit und Beruf GmbH* differenzierte sich die Struktur weiter aus.

Diese Binnenstruktur hat gleichermaßen Stärken und Schwächen. Die GmbH ist auf Dauer kein Instrument zur Senkung von Personalkosten. Zur Sicherung von Motivation und Produktivität war es vielmehr zwingend erforderlich, Verbesserungen einzuleiten und nach Jahren der Stagnation damit zu beginnen, die Gehaltsstrukturen von „neuen“ und „alten“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzunähern. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Die ausdifferenzierte, noch aus der VHS e.V. stammende Gehaltsstruktur erweist sich freilich im Wettbewerb des Weiterbildungsmarktes kurzfristig als Hilfe, neue Aufträge und Projekte einzuwerben. Die VHS profiliert sich pädagogisch und schafft neue Jobs. Während andere Einrichtungen und Träger Personal abbauen, entwickelt die VHS Gruppe Braunschweig neue Arbeitsschwerpunkte und stellt dafür über 30 Prozent des Personals neu ein.

Doch hat der Konzern Stadt eine Gesamtverantwortung. So ist es nur in einer besonderen Konsolidierungsphase zu rechtfertigen, die VHS-Gehaltsstruktur – zeitlich befristet – auszudifferenzieren. Hier besteht Handlungsbedarf, den die Volkshochschule auch bei allen wirtschaftlichen Erfolgen aus eigener Kraft nicht abarbeiten kann. Kommunalität ist nicht zuletzt ein umfassendes Prinzip, das sowohl den Bildungsauftrag begründet als auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt.

## Von Gratwanderungen in zerklüfteter Weiterbildungslandschaft

### Rechtsformwechsel und Veränderungsprozesse in der VHS Braunschweig – vorläufige Schlussfolgerungen aus Betriebsratssicht

Andreas Klepp

#### 1. Gratwanderungen zwischen (mindestens) dreifachen Widersprüchen sind unvermeidlich:

- ... zwischen grundsätzlicher gewerkschaftlicher Orientierung auf öffentliche Weiterbildung mit hohen (Qualitäts-)Standards bei verlässlichen und angemessenen Arbeitsbedingungen der Beschäftigten einerseits und den Erfahrungen mit den vorherrschenden Politiken von Privatisierung und Ökonomisierung von (Weiter)Bildungseinrichtungen, Abbau öffentlicher Förderung seitens der Länder und Kommunen sowie der anhaltenden schweren Krise der beruflichen Weiterbildung andererseits.
- ... zwischen den Zielen der Betriebsratsarbeit, tarifliche und betriebliche Standards zu erhalten, aber auch dem Erhalt der Arbeitsplätze in rauen Zeiten eine hohe Priorität einzuräumen.
- .. zwischen dem Interesse, neue Arbeitsplätze in neuen Arbeitsbereichen und Geschäftsfeldern zu schaffen und der Konfrontation mit Veränderungen, die die Beschäftigungsbedingungen der neu eingestellten, tendenziell aber auch der bisherigen Mitarbeiter/innen verschlechtern bzw. unterschiedliche Standards schaffen – zum Teil ohne tarifliche Absicherung.

#### 2. Spielräume ausloten – und nutzen!

Im konkreten Fall der Rechtsformänderung in der VHS Braunschweig von einem **eingetragenen Verein** in eine **städtische GmbH** signalisierte der Betriebsrat keine grundsätzliche Ablehnung, sondern konzentrierte sich darauf, Vereinbarungen zu erreichen, die

- sicherstellten, dass für die damals Beschäftigten keine Verschlechterungen hinsichtlich Entlohnung, Arbeitszeit u. a. tariflicher bzw. arbeitsvertraglicher Standards eintraten;
- die Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates als Interessenvertretung der Mitarbeiter/innen verbesserten: In der Folge wurden erreicht:
  - Vertrag mit der Gewerkschaft ÖTV, dass ihr Sitz im Aufsichtsrat der neuen GmbH von einem vom Betriebsrat zu bestimmenden Betriebsrat- bzw. Belegschaftsmitglied wahrgenommen wird;
  - Sitz des Betriebsrats-Vorsitzenden im Konzernbetriebspersonalrat der Stadt Braunschweig.

#### 3. All different – all equal?

Grundsätzlicher politischer Kurs war, in den folgenden Krisensituationen die Belegschaft für soziale und solidarische Lösungen zu gewinnen, die zuvörderst Arbeitsplätze sichern und zudem ein weiteres Auseinanderdriften der Arbeitsbedingungen und Einkommensstandards verhindern sollten:

- In der Krisensituation nach rigider 20-Prozent-Kürzung der kommunalen Zuschüsse durch die CDU/FDP-Ratsmehrheit Einigung auf ein betriebliches Bündnis mit einjährigem Aussetzen der Tarifierhöhung bei dreijährigem Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen.
- Erhöhung der Unterrichtsstundenverpflichtung der Weiterbildungslehrer/innen, im Gegenzug dafür Einstiegsmöglichkeit in die betriebliche Altersversorgung für diejenigen Kolleg/innen, die zuvor davon ausgeschlossen).
- Zugeständnis einer moderaten Kürzung des Weihnachtsgeldes bei gleichzeitigem Einstieg in entsprechende Sonderzahlungen für alle Beschäftigten in allen Teilen der GmbH; auch für die, denen arbeitsvertraglich zuvor nichts zustand. In 2006 Vereinbarung einer grundsätzlichen Regelung für alle Beschäftigten nach der Struktur des TVÖD.

Die Krisensituation führte also auch zu Diskussionen und konstruktivem Streit in der Belegschaft zwischen den Polen Besitzstandwahrung für die langjährig Beschäftigten zu Lasten der neu, zu schlechteren Bedingungen Eingestellten oder sozialer Ausgleich und egalitäre Lösungsansätze zur Krisenbewältigung.

#### **4. Klarheit und Wahrheit – als Mindestausrüstung für Betriebsräte auf einer Gratwanderung:**

- Klare, schonungslose Analysen der betrieblichen Lage, der Entwicklungschancen und -risiken, des politischen Umfeldes, der Unterschiedlichkeit der sozialen Interessen der verschiedenen (Gruppen von) Beschäftigten;
- Klartext in der Diskussion gegenüber Geschäftsführung, kommunalen und politischen Vertreter/innen und vor allem in der innerbetrieblichen Diskussion mit den Kolleg/inn/en;
- Klarheit und Entschlossenheit in der Wahl der Schritte zur Bewältigung von Konflikten und Krisen: konstruktiv und kooperativ, ebenso deutlich im Aufzeigen von Grenzen und ggf. Zuspitzung der Lösung im Machtkampf zwischen Interessen der Mitarbeiter/innen und der Geschäftsführung bzw. Kommune.

##### **Tipp für Personal- und Betriebsräte**

Die beiden im Weiterbildungsbereich tätigen Gewerkschaften GEW und ver.di bieten auf mehreren Internet-Seiten eine Fülle von Informationen, Rat und Hinweise zu einzelnen Themen und eine Anzahl weiterer nützlicher Links für Betriebs- und Personalräte sowie Beschäftigte aus den Einrichtungen der Erwachsenen- und Weiterbildung:

[www.gew.de](http://www.gew.de), Menüpunkt: Weiterbildung

[www.gew-nordhessen.de](http://www.gew-nordhessen.de), Menüpunkt: Bildungsmarkt

[www.verdi.de](http://www.verdi.de), Menüpunkt: biwifo

[www.netzwerk-weiterbildung.info](http://www.netzwerk-weiterbildung.info)

## **5. Ergebnissicherung und bildungspolitische Verortung**

---

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war die gesamte Veränderungsdynamik ein erheblicher Bruch in der bisherigen Berufsbiographie. Das Ziel war – in Respekt vor den bisherigen Berufsleistungen, aber auch in neuer Ergebnisorientierung – eine breite Akzeptanz und Veränderungsmotivation zu erhalten. Nachhaltige Modernisierungsstrategien lassen sich nur mit den Beschäftigten und ihrem Sachverstand organisieren. Letztlich garantieren nicht die neue Rechtsform, sondern die Menschen, ihre Motivation und Qualifikation den Erfolg.

Heute prägt ein auch in Krisenzeiten belastbares Unternehmenskonzept die Braunschweiger VHS-Gruppe. Sie wächst qualitativ und quantitativ. Sie benötigt und eröffnet 2004 einen zusätzlichen neuen Standort im Stadtgebiet. Mit einer – angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen – beachtlichen Kostendeckung

liegt die VHS Braunschweig GmbH heute deutlich über dem Bundesdurchschnitt. 2005 hat die Volkshochschule ihr strukturelles Defizit im wesentlichen durch die Leistungen der *VHS Arbeit und Beruf GmbH* deutlich reduziert. Pädagogisches Profil und wirtschaftlicher Erfolg sind keine Gegensätze. Die Markenpflege freilich wird auf Dauer zur strategischen Aufgabe.

In den zurückliegenden vier Jahren wurde die VHS Braunschweig GmbH damit im Weiterbildungsmarkt völlig neu aufgestellt. Der Markt allein gewährleistet jedoch keine für alle zugängliche Weiterbildung. Im Gegenteil. Die aktuelle Krise des Weiterbildungsmarktes macht deutlich, dass nur in öffentlicher Verantwortung das Grundangebot für alle Bürgerinnen und Bürger sichergestellt werden kann.

Die Betriebs- und Rechtsformen unterstützen, fördern oder behindern die Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlichen Erwachsenenbildung, denn die unterschiedlichen Rechtsformen ermöglichen unterschiedliche Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Am Fallbeispiel der Volkshochschule Braunschweig GmbH wurden hier die Entwicklungschancen einer gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung dargestellt. Nach wie vor sind es aber politische Entscheidungen, wie die Volkshochschule aufgestellt ist und welche Aufgaben und Geschäftsfelder sie in Gemeinwesen und Bürgerstadt entwickelt.

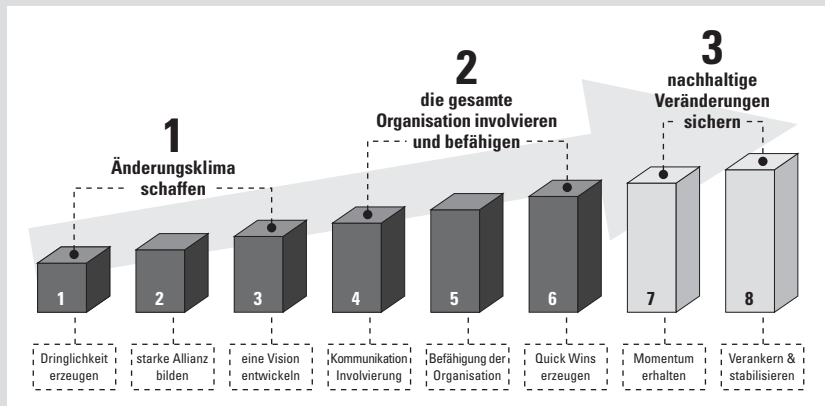
Kommunalität können Volkshochschulen heute nur mit überzeugenden, pädagogischen Konzepten und wirtschaftlich tragfähigen Betriebsmodellen erhalten und weiterentwickeln. Wer angesichts der kommunalen Finanznot den Rückbau der öffentlichen Erwachsenenbildung verhindern will, muss Optimierungsprozesse zulassen und sich dem Wettbewerb stellen.

Eine in dieser Weise zukunftsorientierte Volkshochschule stärkt die heute notwendige neue kommunale Bildungspolitik. Sie verknüpft Bildungsmaßnahmen mit Beratungsdienstleistungen und setzt maßgeschneiderte Bildungsprogramme um. Sie stellt sich auf unterschiedliche Milieus mit jeweils differenzierten Lernbedürfnissen ebenso ein wie auf Anforderungen der Strukturpolitik und Stadtentwicklung. Sie fördert bürgerschaftliches Engagement. Sie unterstützt die soziale und berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten und sie qualifiziert und ermutigt beim Übergang von Schule zur Ausbildung sowie beim Übergang von der Ausbildung zum Beruf. Sie bündelt als kommunaler Dienstleistungsbetrieb bisher separate Kultur- und Bildungsaufgaben. Sie ermöglicht gelingendes Lernen und entwickelt mit den Beschäftigten und ihrem Sachverstand eine zukunftsfähige produktive Arbeitsorganisation. Sie ist als moderner Dienstleistungsbetrieb ganz einfach kompetent und präsent – mitten in der Stadt für alle Bürgerinnen und Bürger.

## Die Stufen des Veränderungsprozesses

Die hier beschriebene Organisationsveränderung und Neuorientierung folgte einem klassischen Schema des Change-Managements – nicht wesentlich anders als bei komplexen Veränderungsprozessen in Unternehmen.

**Abb. 3: Stufen eines Veränderungsprozesses nach John Kotter**



Quelle: nach Kotter/Cohen 2002

Die Illustration macht drei Phasen mit jeweils aufeinander aufbauenden Zielsetzungen deutlich (vgl. ebd. S. 143 f.):

- **Phase 1: Schaffen eines Klimas der Veränderung**

Das Ziel dieser Phase ist es, sich über unternehmerische Visionen – über die Rechtsformfrage hinaus – im Klaren zu werden und ein erfahrenes und starkes Projekt- oder Führungsteam zu bilden, das die Veränderungsprozesse glaubwürdig gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertreten kann.

Im Fallbeispiel der VHS Braunschweig GmbH wurde diese Phase vor dem Hintergrund der prekären Ausgangslage von der neuen Geschäftsführung umfassend mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutiert und in einer extern moderierten Leitbild-Diskussion gebündelt. Das Leitbild einer „Volkshochschule als Dienstleistungsbetrieb“ wurde zur identitätsstiftenden Chiffre und hatte Aufforderungscharakter, die entsprechenden Veränderungen einzuleiten. Dabei erwies sich ein Grundkonsens zwischen der Mehrzahl der „jüngeren“ Programmbereichsleiterinnen und Programmbereichsleiter, dem Betriebsrat und der Geschäftsführung als tragfähig – ohne diesen Konsens sowie die prinzipielle Unterstützung durch Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung wäre die Modernisierung der VHS Braunschweig nicht möglich gewesen.

- **Phase 2: Befähigung der Organisation zur Veränderung**

In dieser zweiten Phase beginnt der umfassende zielgruppenspezifische Dialog mit allen Beteiligten, um eine breite Unterstützung aufrecht zu erhalten und gezielte Veränderungsschritte umzusetzen. Auch werden erste kleine Teilerfolge (Quick Wins) sichtbar gemacht. Die erfolgreiche Umstrukturierung in Abteilungen und neue Projekte und Aufträge vor allem bei der VHS Arbeit und Beruf zählten zu den ersten Teilerfolgen. Besondere Wegmarken waren das beschriebene „Betriebliche Bündnis zur Arbeitsplatzsicherung und Zukunftsorientierung“ sowie die besondere Orientierung auf neue Produkte, Marken und Kundenbindungen.

Diese Phase fand ihren vorläufigen Abschluss mit der Gründung der *VHS Arbeit und Beruf GmbH* sowie der Umgründung des *hauses der familie e.V.* jeweils als Tochtergesellschaften der VHS Braunschweig GmbH sowie mit der Neuaufstellung des traditionellen VHS-Sprachenbereiches als *vhs international* Braunschweig. Ein beachtlicher – in keiner Weise selbstverständlicher – Großauftrag zur Berufsvorbereitung in Allianz mit dem Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft und einem gewerkschaftsnahen, örtlichen Träger rundete diese Phase ab.

- **Phase 3: Stabilisierung der erzielten Veränderung**

Diese Phase dient der Verankerung der erzielten Veränderung in der Organisation – dokumentiert und extern überprüft durch den damals neuen LQW-Qualitätsentwicklungsprozess und der nun bevorstehenden Retestierungsphase. Die Organisation legt sich auf strategische Entwicklungsziele fest und stabilisiert Qualität und Effizienz „in den Mühen der Ebene“ der alltäglichen Arbeit.

**Tab. 3: Die Entwicklung der VHS Braunschweig GmbH im Überblick – eine Chronologie**

2000	Umgründung des VHS Braunschweig e.V. zur GmbH mit der Stadt Braunschweig als Hauptgesellschafterin
2001	Aufnahme des Geschäftsbetriebes Beginn der Modernisierung zum kommunalen Dienstleistungsbetrieb für Bildung, Qualifizierung und Kultur Neues Leitbild Neu: Forum Alte Waage zur bürgerschaftlichen Orientierung.
2002	Neues Kundencenter Neue Ideen und Produkte Neue Abteilungsstruktur Betriebliches Bündnis zur Zukunftsorientierung und Arbeitsplatzsicherung Deutliche Ertragsverbesserungen Kooperationsvereinbarung mit dem haus der familie e.V. und Geschäftsführung für Familienbildungsstätte und Frauenhaus Beteiligung an der besonderen Haushaltskonsolidierung der Stadt Braunschweig
2003	Neues lernerorientiertes Qualitätsmanagement (LQW) und externe Zertifizierung durch ArtSet Neues Corporate Design Neuer Internet-Auftritt: <a href="http://www.vhs-braunschweig.de">www.vhs-braunschweig.de</a> Eröffnung der Arbeitsstelle für selbstgesteuertes Lernen (AsL) in Kooperation mit der regionalen Entwicklungsagentur (reson) und weiteren Weiterbildungsträgern Ausbau von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und betrieblicher Qualifizierung – neue Konzepte, Modelle, Projekte Mehrsprachiger Beratungsdienst zur beruflichen Integration von Zuwanderern: <a href="http://www.jobloewe.de">www.jobloewe.de</a> Sommerprogramm mit Sprachkursen „Deutsch lernen in Braunschweig“, EDV-Festival für Frauen und kulturellen Angeboten Stabilisierung der Volkshochschule trotz schwieriger Rahmenbedingungen im Weiterbildungsmarkt Auf- und Ausbau der Geschäftsfelder: VHS Arbeit, Akademie Alte Waage und vhs consult, vhs international sowie VHS Schule und haus der familie e.V. Neues Profil: Die neue Volkshochschule Kundenfreundlich. Innovativ. Leistungsstark. Gemeinwohlorientiert

2004	Gründung der VHS Arbeit und Beruf GmbH für Berufsvorbereitung, Qualifizierung und Vermittlung (100-prozentige Tochter) Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit Akquise von neuen Projekten Deutliche Umsatzsteigerung Eröffnung des zusätzlichen VHS-Standes Braunschweig-Ölper Offizielle Eröffnung von vhs international, der Internationalen Volkshochschule Braunschweig: <a href="http://www.vhsinternational.de">www.vhsinternational.de</a>
2005	Umgründung des Hauses der Familie e.V. (Familienbildungsstätte) zur GmbH (100-prozentige Tochter) <a href="http://www.hdf-braunschweig.de">www.hdf-braunschweig.de</a> Neu: Qualifizierung und Beschäftigung von ALG-II-Bezieherinnen und Beziehern in Kooperation mit dem städtischen Beschäftigungsbetrieb Verleihung des „Preises für Innovation in der Erwachsenenbildung“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) für Unternehmenskonzept, Markenmanagement und Entwicklung der neuen VHS Braunschweig GmbH

### Zitierte Literatur

- Industrie- und Handelskammer Braunschweig (o. J.): Wie gründe ich eine GmbH? Von der Idee zur Umsetzung. Handbuch. Braunschweig. URL: [www.braunschweig.ihk.de](http://www.braunschweig.ihk.de) Menüpunkte: Rechts/Handels- und Gewerberecht/Existenzgründung (Stand: 02.04.2007)
- Kotter, P./Cohen, D.S. (2002): The Heart of Change. Real-life stories of how people change their organizations. New York
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.) (1992): Im Netz der Organisation. Ein Handbuch für Menschen in Kultur- und Weiterbildungseinrichtungen. 2. Aufl. Soest
- Linhos, R. (2006): Das Management des kommunalen Konzerns. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, H. 4, S. 367–389
- Möller, S. (2002): Überblick Rechtsformen und VHS-Beispiele. In: dies.: Marketing in der Weiterbildung. Eine empirische Studie an Volkshochschulen, Bielefeld, S. 63–114
- Otto, V. (1993a): Rechtsstatus und Kommunalität als Strukturprinzipien der Volkshochschule. In: ders. u. a: Rechtsstatus und Kommunalität. Rechtsträgerschaft und kommunale Steuerung von Volkshochschulen. Bonn: DVV, S. 7–25
- Otto, V. (1993b): Rechtsträgerschaft und Verwaltung der Volkshochschule. Kommunalität als Prinzip und Möglichkeit in der Praxis. In: Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (Hrsg.): Volkshochschule – das kommunale Weiterbildungszentrum. Informationen und Beiträge für die Arbeit der Volkshochschulen in den neuen Bundesländern. Bonn: DVV, 2. Aufl., S. 43–58

### Weiterführende Literatur

- Beck-Texte (2000): Aktiengesetz, GmbH-Gesetz. 32. Aufl. München
- Deutscher Städtetag (1996): Perspektiven kommunaler Weiterbildungspolitik. Empfehlungen des Kulturausschusses. o.O.
- Friedrich, K./Meisel, K./Schuldt, H.J. (2005): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen, 3. akt. u. überarb. Aufl. Bielefeld (DIE Studientexte für Erwachsenenbildung)
- Hermes, H.-J./Schwarz, G. (Hrsg.) (2005): Outsourcing. Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtliche Umsetzung. München
- Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen (1998): Die Volkshochschulen Niedersachsens im Wandel. Evaluationsbericht der Volkshochschulen und des Landesverbandes der Volkshochschulen. Hannover
- Primus, H. (1992): Der GmbH-Geschäftsführer. München
- ver.di/IG Metall (2006): Bildung ist keine Ware – wie wir morgen arbeiten, leben und lernen wollen. Eine Streitschrift zur beruflichen Bildung. Berlin



## **Eine Fusion – nicht nur wirtschaftlich sinnvoll: Das ZIB in Unna**

Im September 2004 wurde in Unna das „Zentrum für Information und Bildung“, kurz: ZIB, eröffnet. Das ZIB ist ein Zusammenschluss städtischer Einrichtungen des Kultur- und Bildungsbereichs und damit ein Beispiel für Fusionen im öffentlichen Sektor (vgl. Huber u.a. 2004). Neben der Volkshochschule sind die Bibliothek, das Stadtarchiv, das Kulturamt, die verwaltungsinterne Fortbildung sowie der i-Punkt (Stadtinformation) im ZIB zusammengeführt worden.

### **Definition: Fusion**

Verschmelzung, Zusammenschluss (19. Jh.). Entlehnt aus dem lateinischen fusio „das Gießen, das Schmelzen“, einem Abstraktum vom lateinischen fundere – gießen.

(nach Kluge, *Etymologisches Wörterbuch*, 24. Aufl. 2002)

Strategisches Ziel des Zusammenschlusses war es, Synergien zu erzielen und den Ressourceneinsatz zu optimieren. Doch der Zusammenschluss im ZIB ist deutlich mehr als eine aus wirtschaftlichen Gründen gewählte Kooperationsform: Hier wurden die traditionell getrennten Einrichtungen auch konzeptionell zu einem regionalen Informations- und Kompetenzzentrum umgebaut, um den Wünschen und Bedürfnissen der Bürger/innen sowie den Zukunftsaufgaben in der Region Rechnung zu tragen. In attraktiven Räumlichkeiten werden Bildungs- und Kulturangebote entwickelt und aufeinander abgestimmt. Das ZIB ist ein Bürgeramt des Wissens, ein Infomarkt, ein Ort des Lernens mit allen Sinnen, ein kultureller und sozialer Ort.

### **Mergers & Acquisitions – Ein(-)Blick in die Betriebswirtschaft**

*Felicitas von Küchler*

In der Betriebswirtschaft beschäftigt man sich zunehmend mit Fusionen, da ihre Anzahl stark zugenommen hat – eine Folge der Globalisierung, der Liberalisierung der Weltmärkte und des gestiegenen internationalen Wettbewerbs. Allerdings wird der Erfolg der Fusionen bzw. der im betriebswirtschaftlichen Fachjargon so genannten „Mergers & Acquisitions“ durchaus kritisch bewertet: die Schätzung der Misserfolgsquote schwankt zwischen 60 und 75 Prozent, so Stephan Jansen, Chef des Institute for Mergers & Acquisitions der Universität Witten/Herdecke. Nicht zuletzt aus diesen Gründen wird die Analyse der Erfolgs- bzw. der Misserfolgsbedingungen und ihrer jeweiligen Gewichtung zum betriebswirtschaftlichen Forschungsfeld.

Fusionen sind definiert als Verschmelzung, Zusammenschluss oder Vereinigung von Unternehmen, die dabei ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit verlieren. Tun sie das nicht, handelt es sich um Unternehmenskooperationen. Man kann unterscheiden zwischen *Fusionen durch Aufnahme* und *Fusionen als Neugründung*. Im ersten Fall verliert nur eines der beiden Unternehmen seine rechtliche Selbständigkeit, weil es in das Käuferunternehmen aufgenommen wird, im zweiten Fall geben beide Unternehmen ihre Selbständigkeit auf und gründen ein neues

Unternehmen. Schließen sich zwei Unternehmen aus dem gleichen Produktionsbereich zusammen spricht man von *horizontaler*, beim zusammenschließen vor- und nachgelagerter Produkte von *vertikaler Fusion*, Konglomerate bezeichnen den Zusammenschluss von Unternehmen aus verschiedenen Branchen.

Als Motive für Fusionen, Zusammenschlüsse und Übernahmen gelten Synergieeffekte, Konzentration auf Kernkompetenzen versus Risikodiversifizierung, der Wunsch nach Marktmacht und auch Interessen des Managements.

Es werden drei Phasen bei Fusionen unterschieden: 1.) die Pre-Merger-Phase 2.) die Merger-Phase und 3.) die Post-Merger-Phase. Die Professionalisierung dieser einzelnen Prozessschritte nimmt nun auch in Deutschland zu. Idealtypisch beschäftigt man sich in der Pre-Merger-Phase mit der Strategieformulierung und der Partnersuche. In der eigentlichen Merger- bzw. Acquisitonsphase werden zunächst Beobachtungen mit gebührender Sorgfalt durchgeführt, die eine Vielzahl von Risiken im Vorfeld identifizieren sollen, gleichzeitig zur Unternehmensbewertung, Verhandlung und Vertragsgestaltung dienen. In der Post-Merger-Phase geht es um Integration und Kontrolle, dabei ist Risikominimierung kaum mehr möglich; viele weiche Risiken zeigen sich dann hier.

Als Erfolgsfaktoren für gelungene Fusionen gelten:

- Ausreichende Dauer :keine sofortige sondern eine zeitversetzte Integration der betroffenen Unternehmen, die langsamen Fusionen sind die besseren.
- Gemischte Fusions-Teams begleiten den gesamten Prozess abteilungsübergreifend.
- Kundeninteressen stehen im Vordergrund: Verbesserung der Servicequalität, der Funktionalität des Produkts und der Vertriebswege, insgesamt werden Kundenorientierung und Maßnahmen der Kundenbindung empfohlen.
- Berücksichtigung und Analyse der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und ihre Beachtung bereits vor der eigentlichen Integrationsphase.
- Personalmanagement und Kommunikation: Schlüsselmitarbeiter werden gehalten, dadurch sinkt die Fluktuationsrate; für die Mitarbeiter wird eine klar erkennbare Strategie kommuniziert und zwar in allen Phasen des Prozesses.

### **„Schluckbeschwerden“**

„Darüber hinaus ist es in der Tat so, dass die Härte der weichen Faktoren und auch die Weichheit der harten Faktoren unterschätzt werden. Weiche Faktoren wie Kommunikation, Knowledge Management oder auch das Human-Resource-Management führen bei Fusionen immer wieder zu Schluckbeschwerden. Mangelnde Kommunikation, abnehmende Innovationskraft oder hohe Mitarbeiterfluktuation sind die Hauptursache für das Scheitern. Die harten Faktoren, also die Analysen und die Unternehmensbewertungen, stellen sich erst im nachhinein als weich heraus. Oft wird dann deutlich, dass sie für das Gelingen weniger wichtig waren als vorher angenommen.“

*Stephan Jansen, Chef des Institute for Mergers & Acquisitions der Universität Witten/Herdecke, im Interview mit brand eins H. 9 (2001), S. 78–81.*

### **Weiterführende Literatur zur betriebswirtschaftlichen Perspektive**

Berner, W. (2002a): Integrationskonzept. Das neue Unternehmen schnellstmöglich arbeitsfähig machen. URL: [www.umsetzungsberatung.de/pmi-post-merger-integration/integrationskonzept.php](http://www.umsetzungsberatung.de/pmi-post-merger-integration/integrationskonzept.php) (Stand: 26.03.2007)

Berner, W. (2002b): Fusionsstrategie: „Merger of equals“. Übernahme oder was sonst? URL: [www.umsetzungsberatung.de/pmi-post-merger-integration/fusionsstrategie.php](http://www.umsetzungsberatung.de/pmi-post-merger-integration/fusionsstrategie.php) (Stand: 26.03.2007)

Huber, A./Jansen, S.A./Plamper, H. (Hrsg.) (2004): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden

Rödl, M. (2002): Strategische Unternehmensberatung im Rahmen des Akquisitionsprozesses. München

## 1. Ausgangslage

Zunächst lag es für die Unnaer Kommunalpolitik angesichts der Situation der Haushalte auf der Hand, durch die Zusammenführung kommunaler Einrichtungen Arbeiten effektiver auszurichten und Synergien zu nutzen. Zudem hatte die Stadt 1999 ein Gebäude zur Verfügung, das sich mit attraktiver Architektur, bewilligten Sanierungsmitteln des Landes und aufgrund seiner Lage nahe der Fußgängerzone für das Projekt anbot: das Gelände der ehemaligen Lindenbrauerei. Hier, an einem „Ankerpunkt“ der „Route der Industriekultur“, waren bereits ein Kulturzentrum, eine Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft, ein freies Theater und ein Gesundheitshaus entstanden, der Aufbau eines Museums für Internationale Lichtkunst war gerade begonnen worden.

**Abb. 1: Das ZIB aus der Luft**



*Foto: ZIB*

Neben diesen äußeren Gründen gab es inhaltliche Argumente für den Zusammenschluss: Die Ansprüche der Menschen an das kommunale Bildungs- und Kulturangebot haben sich verändert. Die Bürger erwarten heute von ihrer Bibliothek, ihrem Kulturamt, ihrer VHS oder ihrem Stadtarchiv – das entnehmen wir Kundengesprächen – ein integriertes Angebot sowie flexible Zeit- und Raumstrukturen. Für die Kommunen ergeben sich veränderte Verpflichtungen: Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie das kreative Potenzial von Menschen im Umgang mit Problemstellungen sind heute die zentralen Ressourcen sowohl der Gesellschaft als auch des Individuums für persönliche und gesellschaftliche Entwicklung und Veränderung. Das Wissen und der Ideenreichtum in den Köpfen von Menschen sind Grundlagen nicht zuletzt auch für die Zukunftsfähigkeit

eines demokratischen Gemeinwesens, für den globalen Wettbewerb sowie die eigene Lebensgestaltung. Vor diesem Hintergrund sind Politik und öffentliche Hand herausgefordert, eine kommunale bzw. regionale Infrastruktur zu entwickeln und vorzuhalten, die lebenslanges Lernen ermöglicht, Informations- und Medienkompetenz angemessen fördert und Angebote und Ausstattung vorhält für eigene kreative Tätigkeiten. Eine auf verschiedene Orte verteilte Befriedigung dieser Interessen ist nur suboptimal, weil dadurch Bildungsbereitschaft mit ihren unterschiedlichen Facetten und Zugängen nicht in der Form kanalisiert werden kann wie durch das Zusammenführen verschiedener Ansätze und unterschiedlichen Fachpersonals an einem Ort.

Die politisch Verantwortlichen vor Ort sahen sich in der Pflicht, dafür Sorge zu tragen, dass die Menschen ihre Kompetenzen und Spielräume für eine eigenverantwortliche Lebensgestaltung wieder neu gewinnen und behalten bzw. erweitern können. Deshalb muss ein kommunales Bildungs- und Informationszentrum

- die Motivation für lebenslanges Lernen erzeugen, Lernanreize und Lernanstöße schaffen und Zugangshürden abbauen;
- ein verändertes Selbstverständnis entwickeln, hin zum Lernbegleiter und Lernberater bzw. Informations- und Bildungsmanager.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Stadt Unna Ende 1999 auf den Weg gemacht, die öffentlichen Bildungs- und Kultureinrichtungen miteinander zu verknüpfen und dafür Sorge zu tragen, dass der Zugang zu Informationen und die professionelle Hilfe bei der Auswahl und Bewertung von Informationen für alle Bürger/innen gewährleistet wird. Es gab von Beginn an einen breiten Konsens zwischen Politik, Verwaltung sowie den beteiligten Kultur- und Bildungseinrichtungen, der Gefahr einer Zweiklassengesellschaft im Informations- und Bildungsbereich entgegen zu wirken, mit dem Ziel alle Bevölkerungsgruppen – insbesondere auch bildungsferne – mitzunehmen und die Chancenungleichheit an wirtschaftlicher Entwicklung und gesellschaftlicher Teilhabe nicht dauerhaft und dramatisch zu verfestigen.

Ziel war es,

- ein Modell zu entwickeln, in dem die vorhandenen Ressourcen aufeinander abgestimmt und wirtschaftlich eingesetzt werden;
- neue Formen der Ansprache gemeinsam zu entwickeln und damit die bisherige Reichweite der jeweiligen Einrichtung zu erweitern;
- ein Standortprofil und – durch die gemeinsame örtliche und bauliche Präsenz – eine Landmarke entstehen zu lassen, die die Arbeit der Einrichtungen deutlich sichtbar machen würde;

- neue Angebote und Angebotsformen entstehen zu lassen, die eine Einrichtung alleine in der Form nicht vorhalten kann. Die interdisziplinäre Ausrichtung der Inhalte und Angebotsformen sollte auch zu einer allgemeinen Qualitätsverbesserung des Gesamtangebots führen;
- den veränderten Erwartungen der Bürger/innen an kommunale Dienstleistungen und Angebote im Freizeitbereich Rechnung zu tragen. So z. B. dem Wunsch nach Information, Beratung, Bildung, Kommunikation und Erlebnis unter einem Dach und in einem Ambiente, das Inspiration bietet und den individuellen Ansprüchen gerecht wird;
- ein Modell zu entwickeln, in dem der Servicegedanke und die Nutzerorientierung die Wege und die Abläufe im Haus definieren. Ausgehend von der Idee des Bürgeramtes, das die Stadt Unna bundesweit als Vorreiter mitentwickelte und umsetzte, lag der Gedanke nahe, bereits im Eingangsbereich mit dem i-Punkt eine Servicestelle für das Haus zu haben, an der Informationen aus allen Bereichen abgefragt und Kartenvorverkauf sowie Kursbuchungen erfolgen können. Als Info-Point und Erstkontakt ist der i-Punkt als Visitenkarte des Hauses zu sehen.

## **2. Das ZIB – Konzept und Struktur**

---

Mit dem ZIB hat die Stadt Unna eine konzeptionelle Antwort auf die skizzierten Herausforderungen gegeben. Das ZIB versteht sich als eine Einrichtung, die die Aufgaben und Anforderungen an ein modernes Informations- und Bildungszentrum bündelt, gemeinsam mit den verschiedenen vorhandenen Fachkompetenzen bearbeitet und sich permanent weiterentwickelt. Durch das Zusammenspiel der unterschiedlichen Fachdisziplinen (Weiterbildung, Kultur, Bibliothek, etc.) treffen verschiedene Blickwinkel und Herangehensweisen aufeinander, die neue und kreative Angebote bzw. Angebotspakete entstehen lassen.

Die Unnaer Modelleinrichtung will allen Bürger/inne/n den Zugang zu multimedialen Informations- und Kommunikationstechnologien, zu vielfältigen Medienangeboten in offenen und geschlossenen Lernbereichen sowie zu formellem und informellem Lernen ermöglichen. Dabei wird neben der Medien- und Informationskompetenz dem Bereich der kulturellen Bildung eine besondere Bedeutung zugesprochen. Ganz bewusst wurden mit dem Titel „Zwischen Sinnenreich und Cyberspace“ in der Konzeption des ZIB die beiden Pole beschrieben, auf die die Einrichtung besonders Wert legt:

- die Informations- und Medienkompetenz und
- die eigene kulturelle Tätigkeit: Lesen, Spielen, Tanzen, Musizieren, Schreiben, Dichten, Modellieren, Darstellen, Malen und Zeichnen.

Das Profil des Hauses sowie sein Mehrwert lassen sich an sieben Punkten ablesen:

1. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile – ausgedrückt in der Formel  $2+2=5$ .
2. Das ZIB ist lokales Zentrum für Medienkompetenz mit neuen Lernmöglichkeiten (insbesondere durch den Lern-Treff).
3. Das ZIB ist offen für alle – durch niedrigschwellige Angebote sowie durch formelle und informelle Lernmöglichkeiten.
4. Das ZIB ist ein Werkstatt- und Experimentierraum, sowohl für Nutzer/innen als auch für die kommunalen Anbieter (neue Ideen und Angebote, z. B. mit dem MedienKunstRaum)
5. Das ZIB entwickelt und festigt ein sparten-, fachbereichs- und ressortübergreifendes Selbstverständnis.
6. Das ZIB hält Service und Beratung von hoher Qualität vor.
7. Das ZIB ist effizient in Betrieb und Nutzung.

Die wesentlichen Strukturveränderungen sind:

- **Zusammenführung von sechs bisher eigenständigen Einrichtungen** (Bibliothek, VHS, Archiv, verwaltungsinterne Fortbildung, Kulturbereich, zuvor alle zum Fachbereich Kultur und (Weiter-)Bildung der Stadt Unna gehörig, und i-Punkt, dessen Aufgaben von der Stadtmarketing GmbH mit einem Teil des Personals auf das ZIB übertragen wurden) zu einer Einheit ZIB mit nun drei Bereichen: Weiterbildung (Bibliothek, VHS, verwaltungsinterne Fortbildung), Kultur, (Kulturamt, Museum, Stadtarchiv) Verwaltung (bisher Teil der einzelnen Institute/Einrichtungen).
- **Wegfall von Hierarchiestufen und Zusammenführung von Leitungsaufgaben.** Konkret wurden die Aufgaben der Bibliotheksleitung und der VHS-Leitung auf die Bereichsleitung (Weiter-)Bildung übertragen. Die freigewordenen Stellen wurden mit entsprechender Fachkompetenz wieder besetzt bzw. durch Umstrukturierungen wurden Aufgaben neu verteilt (siehe nachfolgenden Punkt).
- **Inhaltliche Zusammenführung** des VHS-Bereichs „Berufsbezogene Weiterbildungsangebote“ mit den Planungs- und Organisationsaufgaben der verwaltungsinternen Fortbildung und Umstrukturierung der Studienbereiche. Die Studienbereiche der VHS wurden neu zugeschnitten und durch das Zusammenlegen der verwaltungsinternen Fortbildung mit dem o. g. VHS Studienbereich konnte eine Personalstelle eingespart werden. Die Organisationsaufgaben für die verwaltungsinternen Fortbildungen wurden in die Verwaltungsabläufe der VHS integriert.
- Schaffung von **gemeinsamen Servicebereichen**:
  - i-Punkt
  - Verwaltung
  - Hausmanagement
  - I&K -Technik

- Finanzmanagement
- Marketing/Öffentlichkeitsarbeit
- Personelle Veränderungen und **Ressourcenzusammenführung** wurden für neue, gemeinsame Aufgabenfelder genutzt (z. B. für Personalstellen im Bereich Lern-Treff und Medienkunst).
- **Erweiterung der Öffnungszeiten** für Bibliothek und i-Punkt auf 36 Stunden in der Woche.<sup>1</sup>
- Überführung der Einrichtung ZIB in einen **Eigenbetrieb** der Stadt Unna.

### i-Punkt – Lern-Treff – MedienKunstRaum

Der **i-Punkt** ist das Herzstück und die Visitenkarte des Hauses. Hier können die Besucher/innen erste Informationen erhalten, Buchungen, Bestellungen und Anmeldungen vornehmen und Anregungen und Kritik loswerden. Dem Erstkontakt mit den Besucher/inne/n wird ein hoher Stellenwert beigemessen.

Im **Lern-Treff** (Selbstlernbereich) können sich Nutzer/innen und Nutzergruppen Lerninhalte und Lernmedien nach eigenen Bedürfnissen zusammenstellen und ihre Lernzeiten frei einteilen. Die moderne Infrastruktur des Lern-Treffs bietet lange Nutzungszeiten mit flexibler Zeiteinteilung, insbesondere in den Abendstunden und am Samstag (Mo, Di, Do 16.00 Uhr – 21.00 Uhr, Sa 11.00 Uhr – 14.00 Uhr). Lernziele, Lerntempo und Stundenplan bestimmen die Nutzer/innen selber. Bei Bedarf steht zur Zusammenstellung der individuellen Lerninhalte sowie der Lernschritte eine qualifizierte Lernberatung zur Verfügung.

Mittlerweile bietet der Lern-Treff ein umfangreiches Angebot an Selbstlernkursen zu den Schwerpunkten EDV, Sprachen (Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch) und für die Entwicklung von Sozialkompetenzen (Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, Präsentationstechnik, Konflikt- und Stressbewältigung) mit Einstiegstests und Einschätzungshilfen und begleitet durch den Lernberater. Mit der dazugehörenden Lernsoftware kann entweder zu Hause, am Arbeitsplatz oder im Lern-Treff im ZIB gearbeitet werden. Dabei besteht im ZIB die Möglichkeit, von allen PCs in der Bibliothek, von den PCs in den Seminarräumen und vom Lern-Treff aus trotz Unterbrechungen auf den aktuellen Lernstand zurück zu greifen und daran anzuknüpfen. Somit bildet der Lern-Treff eine wichtige Schnittstelle zwischen offenen Treffen für Lerngruppen (häufig Schüler/innen), individuellem Lernen mit Lernsoftware, qualifizierter Lernberatung, den Möglichkeiten der Bibliothek mit ihrem umfangreichen Medienangebot (z. B. an Lernhilfen und Lernsoftware) und dem organisierten Kursangebot der VHS. Der Lern-Treff ist mit monatlich 300 Nutzer/inne/n gut besucht.

<sup>1</sup> Die Öffnungszeiten dienstags – freitags 10.30 Uhr bis 18.30 Uhr und samstags 10.30 Uhr bis 14.30 Uhr haben sich in der Praxis bewährt, was auch durch eine groß angelegte Publikumsbefragung im ZIB nach einem Jahr bestätigt wurde. Die Möglichkeit, Medien der Bibliothek auch außerhalb der Öffnungszeiten zurück zu geben, besteht seit ca. einem Jahr (Stand: April 2007) und wird ebenfalls gerne angenommen. Durch einen Rückgabecontainer kann während der Öffnungszeiten des Hauses (montags – freitags von 8.00 Uhr bis 22.00 Uhr sowie samstags 9.00 Uhr bis 19.00 Uhr und sonntags 15.00 Uhr bis 19.00 Uhr, wenn auch das Lichtkunstzentrum geöffnet hat), die Medienrückgabe erfolgen. Die starke Einbindung der Bibliothek in die Arbeit mit den Schulen vor Ort (NRW-Projekt: Bildungspartner Bibliothek und Schule) hat zudem gezeigt, dass sich Bibliotheksführungen für Schulklassen vor den Öffnungszeiten der Bibliothek in der Zeit von 8.00 Uhr bis 10.30 Uhr sehr bewährt haben.

Ein weiterer ausgewiesener Schwerpunkt des ZIB liegt im Bereich der Medienkunst. In einem hochwertig ausgestatteten **MedienKunstRaum** steht der kreative Umgang mit den so genannten neuen Medien im Vordergrund. Ein Ort zum Gestalten und Erleben von kreativen/künstlerischen Ausdrucksmöglichkeiten an multimedialen PC-Arbeitsplätzen mit digitaler Tonaufzeichnungs- und Bearbeitungstechnik.

Technik Know-how und Kreativität werden hier auf neue Weise zusammengeführt. In Kursen, Projekten und Aktionen erwerben die Nutzer/innen Grundlagen medienkünstlerischer Arbeitsweisen bzw. erhalten vielfältige Anregungen im bedeutsamen Feld der kulturellen Bildung. Hier findet neben Seminarangeboten der VHS Projektarbeit mit Künstler/inne/n und kulturellen Initiativen aller Sparten statt, die ihr Repertoire an künstlerischen Ausdrucksmitteln erweitern und den Raum mit seinen technischen Möglichkeiten für die künstlerische Arbeit nutzen wollen.

Ebenso werden Schulklassen angesprochen und Angebote im Rahmen eines Lernkarussells (Stationen lernen) im ZIB entwickelt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Ergebnisse aus Projektwochen, Wettbewerben, etc. hier als CD/DVD festzuhalten und zu bearbeiten. Produktionen wie ein Hörbuch zum Schreibwettbewerb „Lüg’ mir das Blaue vom Himmel“, Schulproduktionen für den Bürgerfunk, Filmdokumentationen über die Fußballweltmeisterschaft und die Unnaer Strickaktion „Der längste WM-Schal der Welt“ oder das gemeinsam von Unnaer Kulturschaffenden produzierte „John-Lennon-Projekt“ sind nur einige Beispiele.

Die Einführung von **Kompetenzteams** – zeitlich befristete, regelmäßige und themenbezogene Zusammenkünfte der Experten aus den Organisationsbereichen oder anders formuliert: eine Art „Wanderbaustellen“ mit beweglichen Teamstrukturen – als neue, innovative Form der Zusammenarbeit dient der gemeinsamen inhaltlichen Weiterentwicklung des Profils und der Schwerpunkte der Arbeit im ZIB. Mitarbeiter/innen aus allen Bereichen erarbeiten zu vorgegebenen Themenfeldern Zielvorstellungen und Angebote. Dabei sollen die Mitarbeiter/innen sich mit den Entwicklungen in den Themenfeldern befassen und diese in die Einrichtung hineinfiltern. Ebenso ist auch die Frage zu beantworten, ob und wie das Profil des ZIB zu diesen gewählten Themenbereichen erkennbar ist und durch welche Angebote und Projekte es geschärft werden kann.

Kompetenzteams gibt es zu folgenden Themen:

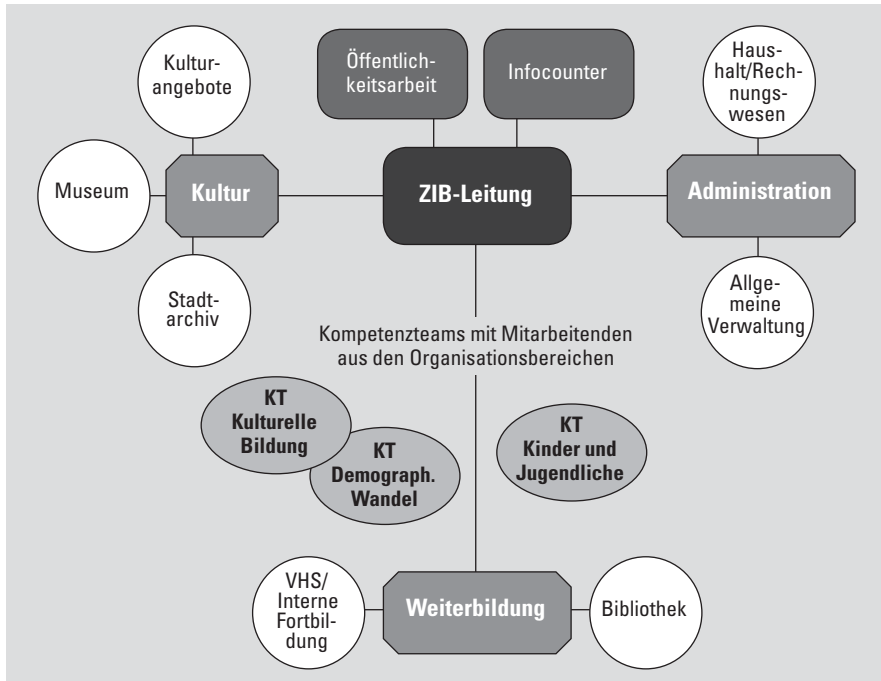
- Kinder und Jugendliche
- demographischer Wandel
- kulturelle Bildung
- Medienkompetenz.

### **Beispiel:**

So bearbeitet das Kompetenzteam „Kinder und Jugendliche“ die Zusammenarbeit mit den örtlichen Schulen. In „Bildungspartnerschaften“ plant es mit jenen z. B. ein Spiralcurriculum, Leseaktionen oder Klassenführungen.

Die „LeseKommune“ ist ein bereichsübergreifendes Projekt im Bereich der Zielgruppenarbeit mit Kindern und Jugendlichen, das deren Lesekompetenz fördern will.



**Abb. 2: Organigramm des ZIB**

Quelle: ZIB

Die Organisationsstruktur des ZIB stellt einen Mittelweg dar zwischen Neuem und Bewährtem und gewährleistet einerseits die Anschlussfähigkeit an alte, bekannte Strukturen (Linienstruktur) bei gleichzeitig neuen Formen der Zusammenarbeit, die immer wieder neue Optionen für die Zukunft ermöglichen (Kompetenzteams).

Zentrale Vorteile der neuen Organisations- und Personalstruktur sind:

- Die Nutzer/Kunden erhalten alle wesentlichen Informationen an einer Stelle.
- Zur Beantwortung der Fragen und für die Lösung der Probleme gibt es nun für die Nutzer/Kunden nur noch eine Anlaufstelle.
- Es gibt eine einheitliche Präsentation der Bereiche und einheitliche Informationen über die Angebote. Die Nutzer finden sich schneller zurecht.
- Es findet eine gemeinsame Planung und Bearbeitung durch die Fachleute der jeweiligen Organisationsbereiche statt.
- Die Mitarbeitenden können sich stärker auf ihre fachlichen Aufgaben konzentrieren.

- Es findet eine einheitliche Bearbeitung der Verwaltungsaufgaben statt.
- Die Leitung und Steuerung der Einrichtung ist klar gegliedert.

Steigende Besucher- und Kundenzahlen (entgegen dem bundesweiten Trend) bestärken das ZIB. Indes bleiben Aufgaben für die Zukunft:

- Die Verbindung der Bereiche und die Raumzuordnungen (hier die Bibliothek, dort die Seminarräume der VHS) sind noch zu additiv. Übergänge von einem Bereich in den anderen sind nicht fließend, so dass die Besucher/innen eher gezielt in die Bibliothek, ins Archiv, ins Seminar oder in den Lern-Treff gehen. Hier sind gemeinsame Aktionen und Aktivitäten im Hause immer wieder gefragt und dann auch erfolgreich.
- Das Haus wurde zuwenig als gemeinsames Veranstaltungshaus geplant (was nicht zuletzt auch eine Frage des Budgets ist). Dennoch muss sich die Funktion des gemeinsamen Veranstaltungsorts, eines Treffpunkts, ausgeprägt zeigen.
- Die Rolle des ZIB für das Umfeld, die Stadtteile und die Region ist noch konkret zu definieren.
- Als Beratungs- und Informationszentrum – unter anderem auch für bildungsferne Zielgruppen – sind neue Wege zu beschreiten (siehe Click Center in London oder die Idea Stores in England). Hier sind unsere Angebote zur Zeit noch zu traditionell behaftet. Ziel ist es, ein Teil der Innenstadt zu werden, ein Haus, in das man nicht nur zielgerichtet hineingeht, sondern – ähnlich wie in ein Kaufhaus – hineinschlendern, sich umschauchen kann und für sich ein passendes Angebot, eine neue Information mitnimmt.

### **3. Ressourcen des Veränderungsprozesses: Zeit und (externes) Know-how**

---

Maßgeblich zum Erfolg des Projektes hat eine seriöse und präzise Planung durch die verantwortlichen Akteure von Beginn an beigetragen. Die eingesetzte Steuerungsgruppe war ein Garant für die aktive Weiterentwicklung des Projektes. Dies wirkte in zwei Richtungen: Zum einen bestand mit dem Konzept eine „durchgeknetete“ und damit belastbare Vorstellung, wohin man will und was dafür zu tun ist. Zum anderen erkannten die Partner in der Politik und in der Verwaltung, dass man es mit professionellen Akteuren zu tun hat, mit denen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich ist. Dabei ist anzumerken, dass die zuständigen Politiker natürlich auch ein Risiko eingingen, indem sie in Zeiten knapper Kassen ausgerechnet in kulturelle Projekte investierten. Die Verant-

wortlichen ließen sich aber auch ausreichend Zeit, um die einzelnen Abschnitte und die darin enthaltenen Schritte zu durchdenken und die Handlungen kritisch zu reflektieren. Der Prozess bis zur Eröffnung im Jahre 2004 dauerte fünf Jahre. Dieser Zeitraum wurde aktiv genutzt, es gab praktisch keine längeren Phasen, in denen das Projekt unbearbeitet blieb.

Ebenfalls von Beginn an wurden externe Expertisen und externes Beratungswissen gezielt eingeholt. So stand u. a. das Expertenwissen aus folgenden Einrichtungen zur Verfügung:

- Deutsche Telekom zum Thema „Lernen mit Neuen Medien“,
- Zentrum für Medienkompetenz, Marl, zum Thema „Netzwerke, lokale Zentren und die Förderung von Medienkompetenz“,
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) zum Thema „Trends in der Weiterbildung – Anforderungen an Organisation und Profession“,
- Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen zum Thema „Bibliotheksbau heute“ und
- die niederländische Vereinigung NBLC, Den Haag, zum Thema „Strategie der Bibliotheken“.

#### **Erfolgsfaktor**

Während des gesamten Prozesses war der aktuelle Wissenstand der beteiligten Fachdisziplinen abrufbar und ging permanent in die Planungen und Handlungen ein. Die Steuerungsgruppe gab das Steuer niemals aus der Hand, ließ aber zu verschiedenen Zeiten „Lotsen“ an Bord, die mit den jeweiligen Untiefen vertraut waren. Dieses Verfahren war für den Projektfortschritt mitentscheidend.

Eine Broschüre mit dem Titel „Zwischen Sinnenreich und Cyberspace“ enthielt den ersten **Konzeptentwurf für das ZIB** und diente im Rahmen von Expertenanhörungen als Diskussionsgrundlage für die Überprüfung der eigenen, neuen Positionsbestimmung. Folgende Fragestellungen standen bei den Expertenanhörungen im Mittelpunkt: Wie entwickelt sich zukünftig die Weiterbildung? Welche Veränderungen stehen für öffentliche Bibliotheken im Medien- und Informationszeitalter an? Gibt das Unnaer Konzept mit seinen Überlegungen und Schwerpunkten Antworten auf die gesellschaftlichen Fragen und auf Fragen zur Rolle von Bibliothek und Weiterbildung?

In einem Zeitraum von nur sechs Wochen wurde der Diskurs auf verschiedenen Ebenen geführt:

- zwei öffentliche Expertenanhörungen im Rats-Saal zu den Schwerpunkten „öffentliche Bibliotheken“ und „Weiterbildung“ mit Expert/inn/en aus dem In- und Ausland;
- Exkursionen mit Vertreter/innen aus Politik und Verwaltung sowie den

Architekten zu neuen Bibliotheken (Bau und Konzept) in den Niederlanden;

- einzelne interne Informationsgespräche mit Fachleuten unter Beteiligung der entsprechenden Einrichtungen;
- Mitarbeiterworkshop zu Zielen und Wünschen, die mit dem ZIB und dem eigenen, eventuell veränderten Arbeitsplatz verbunden werden;
- Workshop mit Unnaer Bürger/innen zu Zielen und Wünschen aus Nutzersicht;
- Informationsgespräche mit anderen Weiterbildungsanbietern vor Ort über den Konzeptionsentwurf und mögliche Ideen/Wünsche zur Zusammenarbeit
- sowie jeweils eine öffentliche Präsentation zu Beginn und zum Abschluss des Diskurses.

Der intensive Diskussionsprozess mit den Beteiligten hatte zur Folge, dass das Interesse an der ZIB-Diskussion über einen langen Zeitraum eine hohe Aufmerksamkeit erhielt.

Auf der Grundlage des Konzeptionsentwurfs wurde parallel dazu in Arbeitsgruppen ein **Raumkonzept** entwickelt, das den Zielen und Anforderungen aus der Sicht der Einrichtungen entsprechen sollte. Das erstellte Raumkonzept bildete die Grundlage für die Kostenberechnung und die Antragstellung. In ersten Gesprächen zur Finanzierung des Gesamtprojekts wurde schnell klar, dass aufgrund des feststehenden Finanzierungsrahmens Kürzungen im Raumprogramm vorgenommen werden mussten. Vor dem Hintergrund dieser Diskussionsergebnisse wurde dann Mitte 2000 das Konzept überarbeitet und im Rat in der oben beschriebenen Form verabschiedet. Es war damit gleichzeitig die Grundlage für den Auftrag an das Architekturbüro, das Konzept baulich umzusetzen.

Ebenfalls unter Einbeziehung externen Know hows wurde ein **Bürokonzept** für das ZIB entwickelt. Ein Besuch beim Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart mit seinem Konzept „office 21. Büroarbeit in der dotcom-Gesellschaft“ zeigte dem Architekten, Vertreter/innen der Verwaltung und Mitarbeiter/innen des ZIB, wie sich Büroarbeit zukünftig anders gestalten ließe:

- Kein fester Arbeitsplatz (multifunktionale Arbeitsräume für z. T. temporäre Projektgruppen, mobile Trennwände).
- Transparenz in der Arbeit und bei der Arbeit (durch Glaswände).
- Flexibler Zugriff auf Informationen, Daten und bei der Kommunikation (mobile Telefone, Arbeit mit Laptops, Kommunikation über PCs, mit Webcams, etc.).
- Einladende Kommunikationszonen, in denen sowohl Arbeitsgespräche

als auch das Pausengespräch stattfinden können.

- Ergonomische und ästhetische Qualität in der Ausstattung.
- Rückzugsmöglichkeiten durch „Buchung“ von Einzelarbeitsplätzen sowie einem „publikumsfreien“ Mitarbeiterraum.
- Licht- und Tonzellen zum Stressabbau und zur Entspannung.

In gemeinsamen Workshops mit den Architekten und Vertretern des Projekts „office 21“ wurde ein Bürokonzept nach folgenden Vorgaben auf Unna zugeschnitten:

- aufgrund der architektonischen Vorgaben entstehen 3 Bürobereiche;
- die Bürobereiche sollen für das Publikum leicht zugänglich und ohne Schwellenangst betreten werden können;
- die Bürobereiche (mit Ausnahme der Bibliothek) sind einsehbar und lassen Einblicke in die Arbeit des ZIB zu;
- der Bürobereich der Bibliothek bleibt dem Publikum verschlossen, da hier Medien zur Bearbeitung liegen;
- die Bibliothek hat während der Öffnungszeiten neben der Ausleih- und Rückgabetheke drei Infoplätze, die als Arbeitsplätze ausgestattet sind, so dass in ruhigeren Zeiten die Mitarbeiter/innen dort ihre Büroarbeiten erledigen können;
- die Büros werden als Kombibüros geplant, d. h.: kleine Büroräume hinter Glas und eine gemeinsame Kommunikationszone, die Arbeits-sitzungen, aber auch Wartezeiten für Publikum sowie Pausengespräche in angenehmer Atmosphäre stattfinden lässt;
- es wird von Anfang an eine Durchmischung der Bereiche geben, Ausnahme: die Bibliothek, die aufgrund der Arbeitsabläufe die Nähe zum Publikumsbereich benötigt.

Vom Leitungsteam wurde daraufhin ein Vorschlag erarbeitet und bei einer gemeinsamen Baustellenbegehung konnte eine erste Vorstellung über den zukünftigen Arbeitsplatz entwickelt werden. Anschließende Diskussionen, Rückmeldungen und Rückfragen führten zu kleinen Veränderungen. Von Anfang an hat das Leitungsteam die Botschaft vermittelt, dass die Flexibilität des Hauses sich auch immer wieder in Veränderungen bei der Bürobelegung zeigen würde. Dies ist inzwischen Realität. Transparenz und Einsehbarkeit werden von den meisten nicht als störend oder ablenkend gesehen. So sieht man, wenn jemand am Telefon oder durch Besucher/innen im Gespräch ist und stört nicht durch „reinplatzen“. Auch im Umgang mit dem Publikum hat die große Transparenz die Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit deutlich gesteigert. Ein Ergebnis ist ebenfalls, dass alle stärker in die Gesamtbelange des Hauses involviert sind. Gleichzeitig bedeutet es aber auch: mehr Information und Beratung.

Auch die veränderte **Organisationsstruktur** und ein entsprechendes **Personal-konzept** wurden mit externer Unterstützung erarbeitet – in einem einjährigen Beratungsprozess durch das DIE<sup>2</sup>, und zwar unter folgenden Aspekten:

- Aufzeigen der personellen Synergien im ZIB.
- Aufzeigen der organisatorischen Synergien im ZIB.
- Ausarbeitung des Leistungsspektrums der Servicestelle Info-Counter/i-Punkt.
- Festlegung der benötigten neuen Kompetenzen für das ZIB.
- Festlegung der angestrebten Rechtsform.

#### **4. Herausforderungen durch veränderte Personalsituation**

---

Die konzeptionelle Ausrichtung des ZIB auf ein „in sich homogenes“ Zentrum betraf das bisherige institutionelle bzw. fachspezifische Selbstverständnis der Einrichtungen. Mit dem Standortwechsel in ein gemeinsames Haus war gemeinsames Handeln sowie ein sparten- und fachbereichsübergreifendes Herangehen an die künftige Organisation der Arbeits- und Leistungsprozesse zwingend erforderlich. In einzelnen Teilbereichen standen dem allerdings die Bewahrung und Bestandssicherung des eigenen kulturellen Auftrags und der eigenen Organisationsstruktur entgegen.

Bereits die Arbeit an ersten Überlegungen zu einem Personal- und Organisationskonzept brachte Vorbehalte und diesbezügliche Ressentiments zum Vorschein. Erst im Laufe des Diskussionsprozesses, in der Konkretisierung der Aufgaben und zum Teil auch durch personelle Veränderungen konnten die Vorbehalte abgebaut und mit dem Einzug in das ZIB ein neues „Wir-Gefühl“ entwickelt werden.

##### **Erfolgsfaktor**

Die erfolgreiche Durchführung dieses Prozesses hin zu einer Zusammenführung beruht jedoch ganz entscheidend darauf, das Ziel des Prozesses, nämlich die Zusammenführung der Einrichtungen, klar zu benennen. Kern einer erfolgreichen Umsetzung ist dabei aber auch die Einbindung der Mitarbeiter/innen in den Veränderungsprozess.

Aus internen Befragungen wurde deutlich, dass das Wissen um die konkreten Arbeits- und Leistungsprozesse der jeweils anderen Einrichtungen als auch die praktischen Erfahrungen in der Zusammenarbeit miteinander nur bedingt für alle Mitarbeiter/innen vorausgesetzt werden konnten, insbesondere was das Wissen um interne fachspezifische Arbeitsprozesse und -abläufe der jeweiligen Einrichtungen betraf. Kurz gesagt: Trotz Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen Fachbereich waren die Aktivitäten der anderen und die damit verbundenen Arbeitsabläufe nicht bekannt.

---

2 Siehe hierzu auch dessen Einschätzungen zum Fusionsprozess im Anschluss an unseren Text.

Ausgangspunkt für eine Neuverteilung von Aufgaben war eine Analyse der Aufgabenprofile in den zu fusionierenden Teilbereichen. Eine Befragung ergab folgenden Befund:

- In allen Bereichen überwogen „Mischarbeitsplätze“. Dies erschwerte einerseits die Bestimmung von Querschnittsaufgaben zur Optimierung der Arbeits- und Leistungsprozesse im ZIB, andererseits barg diese Ausgangslage Potenziale im Sinne von Flexibilität und fachbereichs-übergreifender Arbeit.
- In allen Einrichtungen waren Mitarbeiter/innen mit der Planung und Durchführung von Veranstaltungen beschäftigt.
- Ca. ein Drittel des jährlichen Zeitbudgets entfiel in allen Einrichtungen auf nicht fachspezifische Tätigkeiten (Verwaltung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Einwerbung von Spendengeldern/Sponsoring, Hausbewirtschaftung, I&K-Technik und Veranstaltungsorganisation). Vor allem in diesen Bereichen waren Synergieeffekte für den Betrieb im ZIB zu suchen.
- In allen Einrichtungen bestand ein relativ hoher Anteil an Informations-, Beratungs- und Vermittlungsarbeit sowie an direktem Publikumsverkehr.

Daraus ergaben sich für die weitere Diskussion und den künftigen Betrieb im ZIB Arbeitsanforderungen in zwei Bereichen:

1. Information und Kommunikation
2. Querschnittsaufgaben.

Alle zukünftigen Mitarbeiter/innen waren in Arbeitsgruppen (Leitbilddifferenzierung, Hausmanagement, i-Punkt Info-Center, EDV, Selbstlernzentrum und Synergien) an der Entwicklung von Lösungsmodellen beteiligt. Die Steuerung übernahm das Leitungsteam.

Die Neuverteilung der Aufgaben machte den Blick auf die Schnittstellen und die Verteilung der Zuständigkeiten notwendig. Auf der einen Seite konnten Tätigkeiten für den **Verwaltungsbereich** klar zugeordnet werden:

- Versicherungsangelegenheiten
- Abrechnungen
- GEMA
- Steuern
- Statistiken
- Raumbelegungen und Vermietungen
- Materialbestellung und -verwaltung
- Geschäftsführung für die politischen Arbeitskreise, Ausschüsse und Gremien

Daneben gab und gibt es weiterhin Verwaltungsaufgaben, die stark in Abstimmung mit der inhaltlichen Arbeit erfolgen bzw. erfolgen müssen. Dazu gehören z. B. Verträge, Spendenanträge, Förderanträge und Verwendungsnachweise. Insbesondere in der Bibliothek konnten kaum Verwaltungsaufgaben abgegeben werden, da z. B. Mahnwesen und Rechnungswesen eng mit den Bibliotheksabläufen verbunden sind.

Eine gute Erstinformation, das kompetente Weiterleiten an das Fachpersonal bei weitergehenden Fragen und zur Beratung, der freundliche Umgang mit Besucher/innen stellen hohe Anforderungen an die Mitarbeiter/innen des **i-Punktes**. Der Service und die Zufriedenheit in diesem Bereich sind entscheidend für das Bild des Hauses in der Öffentlichkeit. Die anfänglich geplante Zusammenführung von i-Punkt und Verbuchungstheke der Bibliothek konnte mit dem vorhandenen Personal so nicht umgesetzt werden. Die Idee des gemeinsamen Teams wird aber wieder neu aufgenommen und bedarf einer intensiven Analyse der Ablaufprozesse.

Durch den Neuzuschnitt gab es im Verwaltungsbereich und im i-Punkt neue Aufgabenprofile, die eine Neubeschreibung und Neubewertung aller Arbeitsplätze im ZIB erforderte. Mit Blick auf die Mitarbeiterzufriedenheit musste bei der Bewertung der Arbeitsplätze darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter/innen mit ähnlichen Lohn- und Gehaltsstrukturen in vergleichbare Tätigkeiten kamen.

Die Entscheidung, Verwaltungsaufgaben möglichst zentral zu bearbeiten, hat sich in der Praxis noch nicht so umgesetzt wie es zunächst gedacht war. Hier gilt es, im Rahmen eines anstehenden Qualitätsmanagements, die Prozesse und Arbeitsabläufe zukünftig noch einmal genauer zu betrachten und zu optimieren.

Schon früh zeigte sich, dass die Anforderungen an das **Hausmanagement** und die **Haustechnik** nicht mehr mit dem vorhandenen Personal (ein Hausmeister der VHS) zu leisten ist. Berechnungen ergaben, dass aus den Öffnungszeiten von sieben Tagen ein Personalbedarf von drei Stellen folgt, die im Personalkonzept nicht vorgesehen und vom Immobilienmanagement der Stadt nicht vorgehalten werden konnten. Hier zeigte sich in der Praxis ziemlich schnell eine Mehrbelastung der Mitarbeiter/innen aus dem Kulturbereich, der VHS und der Bibliothek, die die anfallenden Arbeiten zum Großteil selbst erledigten oder als Supportleistung einkauften. Mittlerweile sind Teillösungen über ABM und Ein-Euro-Jobs erfolgt, eine dauerhafte und tragfähige Lösung muss aber noch mit dem Immobilienmanagement abgestimmt werden.

Mit der Umwandlung des Zentrums für Information und Bildung (gemeinsam mit dem Museum) in einen **Eigenbetrieb** unter dem Namen „Kulturbetriebe



Unna“ wurde die Stabsstelle Finanzmanagement aufgelöst und die Aufgabe als Serviceleistung durch das Finanzmanagement der Stadtverwaltung übernommen. Die finanztechnische Umstellung ist seit Anfang 2006 vollzogen. Die Arbeit mit einem Wirtschaftsplan und nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten hat sich etabliert.

Der Auftrag, Synergien zu erzielen und die sich daran anknüpfende Erwartung, den Ressourceneinsatz zu optimieren, war als strategisches Ziel definiert worden. Umorganisationen in allen Bereichen ergaben freie Kapazitäten für neue Aufgaben im Hause (Lern-Treff, MedienKunstRaum, Zusammenarbeit mit Schulen). Außerdem zeigte sich in der Praxis, dass durch eine erweiterte Nutzung des Hauses, durch zusätzliche Angebote und eine höhere Frequentierung des Hauses die personellen Anforderungen eher stiegen. Dennoch müssen sich Arbeitsabläufe im Hause weiterhin einer kritischen Reflexion unterziehen. Im Rahmen der Einführung eines Qualitätsmanagements werden sicherlich weitere Veränderungen erfolgen, die einerseits den Nutzer/innen gewisse Standards garantieren, andererseits Arbeitsabläufe und -prozesse optimieren.

### **Fusionen – worauf sollte geachtet, was sollte vermieden werden?**

*Hans-Joachim Schuldt*

Es gibt zwei Formen, in denen Fusionen durchgeführt werden. Zum einen Fusionen zwischen gleichartigen Einrichtungen, z. B. zwei oder mehrere Volkshochschulen, zwei oder mehrere Musikschulen oder zwei oder mehrere Bibliotheken (**horizontale Fusion**). Zum anderen Fusionen, in denen unterschiedliche Einrichtungen zusammen kommen (**vertikale Fusion**). Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit: Kulturamt, Volkshochschule und Bibliothek (Unna); Volkshochschule, Musikschule, Stadttheater und Kulturamt (Rüsselsheim). In beiden Formen lassen sich ähnliche Probleme im Entwicklungsprozess der Fusion identifizieren. Diese sind überwiegend in den so genannten **Organisationskulturen** begründet. Daneben lassen sich auch hervorstechende Unterschiede beobachten.

Jede der zu fusionierenden Einrichtungen hat aus dem Organisationsleben der Vergangenheit spezifische Ordnungen herausgebildet, die in den jeweiligen Ausprägungen und in der Kombination ausschließlich in dieser Einrichtung vorkommen. Diese Ordnungen (**Strukturen**) geben der Einrichtung eine gewisse Stabilität, indem sie das hoch komplexe Gebilde Organisation zumindest bis zu einem gewissen Grad beherrschbar machen. Diese Ordnungen bilden, entwickeln oder rekonstruieren sich wesentlich über Spielregeln, was wiederum zu einer gewissen Flexibilität der Systeme führt: „Vereinfacht dargestellt entspricht die indirekte Strategie der Ordnungsgestaltung einem Vorgehen, bei dem gewissermaßen die Spielregeln für die Elemente festgelegt werden, diese sich aber im Rahmen dieser Spielregeln frei verhalten können“ (Malik 2003, S. 216).

Ein **Set dieser Ordnungen, Regeln und Spiele** wird häufig mit dem **Kulturbegriff** belegt. Organisationskulturen stellen damit ein von außen kaum zu ergründendes Konglomerat von ethischen Überzeugungen, gelernten Verhaltensweisen, offenen und verdeckten Regeln und Interessen sowie mikropolitischen Spielen dar.

*„Spiele führen eine eigenartige Zwischenexistenz; sie haben Regeln, leben aber von Intuition und Improvisation.“ (Neuberger 1998, S. 259)*

*„Politics have two aspects, micro and macro, if you like. One is manifested by political games within the organization, as different interest groups try to pull it apart for their own benefit. Strategy (among other things) can be a fierce battleground over scarce resources and future direction. The other is when the whole organization acts politically, protecting or advancing its own needs and so pulling apart from the society at large, sometimes using nasty ploys, other times creating cosy coalitions“ (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2005, S. 240 f.).*

Starke Organisationskulturen können dazu führen, dass die Organisationsmitglieder nur das sehen, was sie sehen wollen, was häufig dem entspricht, was sie schon lange wahrgenommen haben:

*“Culture is quite different. Here people rally around the organization and pull together. That can obviously be beneficial; strategy is significantly about cooperation. Think of culture like a hand-crafted Persian rug: beautiful and difficult to create, so, perhaps the first line of defence for competitive advantage. Culture is about deep-rooted traditions and unique ways of doing things, woven together around values and beliefs.*

*But this indicates its weakness too. A strong culture weaves everything so tightly that it becomes difficult to change anything. How do you replace a strand or two that has worn out in a nice old Persian rug? And does that rug allow you to focus elsewhere? In other words, culture encourages people to see only what they want to see, which is usually consistent with what has long been seen. So culture helps to maintain stability, while it discourages change, strategic and otherwise“ (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2005, S. 240 f.).*

Die Möglichkeiten des „freien Verhaltens“ der Elemente, also der Akteure innerhalb und außerhalb der Organisation, sind in der Regel groß. In jeder Organisation finden zu jeder Zeit eine Vielzahl von Aktionen und Handlungen statt, die für eine Steuerungsinstanz, die den Fusionierungsprozess betreibt, zum überwiegenden Teil nicht sichtbar sind, die Zustände aber permanent verändern (mit „verändern“ sind auch Prozesse gemeint, die Ordnungsstrukturen verstärken bzw. den Status quo stabilisieren.)

*„Stafford Beer spricht in diesem Zusammenhang von „profilierender Varietät“, womit in der Tat nichts anderes gemeint ist, als dass wir es mit einem permanenten Wuchern und Sprießen von neuen Systemzuständen zu tun haben. .... interagieren sowohl die Elemente ein und desselben Systems, wie auch die verschiedenen Systeme miteinander. Es ist zur Hauptsache die Möglichkeit der Interaktion, die für den Prozess der Komplexifizierung ursächlich ist“ (Malik 2003, S. 210 f.).*

**Fusionierungsprozesse** werden von außen getrieben, selbst dann, wenn es interne Akteure gibt, die den Prozess mitinitiiert haben. Die Organisationen nehmen dies in der Regel anfangs als etwas Fremdes, Aufgesetztes auf; für die überwiegende Zahl der Mitarbeiter/innen entsteht eine Bedrohung der eingespielten und erprobten Verortungen und Beziehungen. Das System als ganzes reagiert anfangs mit einer Verstärkung der Prozesse, die die bestehende Organisationskultur stabilisieren. Dies äußert sich auch durch ein massives Abwehrverhalten und eine zumeist zeitlich befristete Unterstützung der reaktiven Kräfte in den Einrichtungen. Fusionsprozesse scheitern meist in dieser ersten Phase, auch wenn das reale Ende häufig sehr viel später eintritt. In dieser Phase ist noch sehr viel Raum für Ideologien. Für die Akteure, die die Fusion betreiben, bleibt die Erkenntnis, dass es keine zwingenden Instrumente für einen Erfolg versprechenden Abschluss gibt. Ihnen stehen gleichwohl ebenfalls Handlungsmöglichkeiten offen.

**Das Beispiel Unna** zeigt, dass hier zu Beginn des Prozesses sehr viel Zeit und Initiative darauf verwendet wurde, die Fusionsnotwendigkeit **inhaltlich/fachlich** zu begründen und diese Erkenntnisse mit allen relevanten Akteuren zu kommunizieren. Einerseits war allen Beteiligten klar, dass es mit den Akteuren in der Steuerungsgruppe Personen gibt, die diese Entwicklung wollen, andererseits wurde der Diskussionsprozess nicht eng an den eigenen Meinungen und Interessen dieser Personen geführt. Die Beschreibung dessen, was am Ende stehen soll, wurde in der Form eines klassischen Dialogs geführt, die Entscheidung für das dann angestrebte Ziel ließ im darauf

folgenden Prozess sehr viele Ausgestaltungsmöglichkeiten offen. Der Handlungskorridor aller beteiligten Akteure war zu Beginn sehr breit und verengte sich im Zeitablauf. Dieses Engerführen im Zeitverlauf erfolgte durch Entscheidungen, denen wiederum eine intensive Dialogphase voranging.

Eine zweite erfolgsentscheidende Handlungsmaxime war der Einbau von Rückkopplungen in den Prozessverlauf. Die verantwortlichen Akteure müssen sich an von ihnen bestimmten Punkten immer wieder die Richtungsfrage stellen. Eine Entscheidung zu einem Zeitpunkt  $x$  kann aus der Zeit- und Inhaltsperspektive völlig richtig gewesen sein. Zwei Jahre später kann es Erkenntnisse geben, die Einschätzungen verändern. Dies kann Auswirkungen auf getroffene Entscheidungen haben und natürlich Modifizierungen der Planung bewirken. Es muss genügend Zeit eingeplant werden, mit diesen Herausforderungen umzugehen und ggf. Entscheidungen treffen zu können, die zeitraubende Schleifen verursachen. Eine inflexible prozessuale Steuerung dagegen erzeugt Verhärtungen im Organisationsgefüge, stabilisiert alte organisationale Kulturbezüge und stärkt Abwehrpositionen. Allerdings ist darauf zu achten, dass diese Rückkopplungsphasen klar umrissen und zeitlich begrenzt sind. Eine permanente Rückkopplung führt zu Unsicherheit und endet im Nirgendwo. Im Gegenteil müssen die fusionssteuernden Akteure intensiv Zeit darauf verwenden, die Bedingungen für die Bearbeitung der definierten Aufgaben und Verfahren zu schaffen und zu gewährleisten. Konkret bedeutet das beispielsweise, sich nicht in die Diskussionen über die Varianten der Öffnungszeiten einzuschalten, wohl aber die Rahmenbedingungen zu formulieren, die die Diskussion konstituieren. Darüber hinaus müssen sie darauf achten, dass die Diskussionen tatsächlich geführt werden und dass es dabei angemessen kontrovers zugeht (vgl. Malik 2003, S. 213 ff. und 260 ff./vgl. Brüggemeier 2006).

Zu diesen organisationsbezogenen Bedingungen für ein Erfolg versprechendes Fusionsverfahren kommt eine politische Bedingung hinzu. Ohne die offene und eindeutige **Unterstützung der politisch und administrativ Verantwortlichen** wird eine Fusion nicht gelingen. Schon kleine inhaltliche Schwankungen, unklare Formulierungen, Schweigen an der falschen Stelle führen in instabilen Gefügen zu unverhältnismäßig großen Irritationen und Handlungseinschränkungen. Wird das dann durch Presse und interessierte Kreise aufgegriffen, kann schnell ein nicht wieder gutzumachender Schaden entstehen.

Speziell in Fusionsprozessen zwischen gleichartigen Einrichtungen ist der Umstand zu beachten, dass mindestens eine **Doppelung der Handlungsfelder** zu erwarten ist. Bei der Zusammenführung zweier Volkshochschulen werden in der Regel je Programmbereich zwei Zuständige Anspruch auf die Bearbeitung erheben. In einem größeren Umfang als bei Fusionen zwischen ungleichen Einrichtungen entstehen hier Überschneidungen, die meist mit massiven Arbeitsplatzängsten verbunden sind. Die Folge sind zumeist ungleich schärfere Formen der Auseinandersetzung mit den Verantwortlichen und extremere Formen der Fehlersuche und Instrumentalisierung externer Einflussfelder. Umso mehr sind die Verantwortlichen gefordert, den Auftaktprozess präzise vorzubereiten und seine Umsetzung intensiv zu betreiben. Dabei sollte die Aufgabendoppelung aktiv angesprochen werden.

Abschließend sei auf **weitere Prinzipien** hingewiesen, deren Beachtung Fusionsverfahren erleichtern können:

- Günstig ist es, den Fusionsprozess **nicht unter Zeitdruck** durchzuführen. Nun lässt sich das nicht immer vermeiden, jedoch sollten sich die Verantwortlichen gerade in den so genannten „guten Zeiten“ Gedanken über erforderliche Zusammenschlüsse machen. Das Beispiel Unna zeigt, ein veritabler Zeithorizont bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten für die Entstehung dynamischer Prozesse.
- Die **Einbeziehung fachlicher Expertisen** zu den verschiedenen Anforderungen kann die Prozesse positiv unterstützen. Dabei sollte darauf geachtet werden, die passenden Berater zu den jeweiligen Aufgaben auszuwählen. Keinesfalls sollten externe Berater als Alibi eingekauft

werden, um die Unfähigkeit zu kaschieren, eigene Entscheidungen zu treffen. Dies wird von den Mitarbeitenden der Einrichtungen sofort erkannt und entwertet die Anerkennung und Reputation der verantwortlichen Akteure.

- Vor dem Hintergrund der Begrenzungen durch die organisationalen Kulturen wie oben dargestellt, wird es nur in wenigen Ausnahmefällen angebracht sein, brutale Schnitte in das Organisationsgefüge zu schlagen. Gerade bei der Zusammenführung von Organisationen ist ein **behutsames, klares Vorgehen** angebracht. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass jederzeit ein definierter Kernbereich arbeitsfähiger Strukturen vorhanden ist.
- Mit der Festlegung inhaltlicher Arbeitsfelder, fachlicher Zuständigkeiten und Verantwortung sowie personeller Zuordnung ist ein wesentlicher Schritt getan. Man muss sich aber im Klaren sein, dass jetzt eine ebenso **aufwändige Phase des Zusammenwachsens** beginnt. Sie entscheidet über die Effektivität und Effizienz der neuen Organisation.

*H.-J. Schuldt hat als Berater an der Entwicklung eines Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes in Unna mitgearbeitet.*

#### **Literatur:**

Brüggemeier, M. u a. (2006): Organisatorische Gestaltungspotenziale durch Electronic Government.

Auf dem Weg zur vernetzten Verwaltung. Berlin, S. 270–291

Huber, A./Jansen, S.A./Plamper, H. (Hrsg.) (2004): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden

Kluge, F. (2002): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 24. Aufl., Berlin/New York

Malik, F. (2003): Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern/Stuttgart/Wien

Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (2005): Strategy bites back. Harlow

Neuberger, O. (1998): Spiele. In: Wörterbuch zur Mikropolitik. Opladen

## **Wenn Marktdynamiken eine Neupositionierung verlangen – Wege und Ergebnisse aus Sicht der Organisationsberatung**

---

In diesem Beitrag zeichnen wir die Neupositionierung einer Weiterbildungseinrichtung auf einem turbulenten Markt nach. Es handelt sich dabei um die Beschreibung eines Veränderungsprozesses einer im Bildungssektor erfolgreichen Organisation, die sich aufgrund politischer Reformen, Marktverschiebungen und gesellschaftlicher Wandlungsprozesse frühzeitig mit dem Wegfall ehemals stabiler Kundenkreise auseinandergesetzt hat. Dabei rückte sie den Blick auf die Chancen dieser Entwicklung. Bezogen auf die Ressourcen der Organisation leitete sie Konsequenzen für eine Neupositionierung am Markt ab. Wir fokussieren in diesem Beitrag Lösungen der Organisation für eine Neupositionierung ...

*... durch neue Geschäftsfelder und Standorte,  
... durch eine pädagogische Neupositionierung.*

Als Berater und Projektpartner durften wir die Organisation über mehrere Jahre begleiten.<sup>1</sup> Unserem Beratungsverständnis gemäß können wir beschreiben, was wir an Entwicklung und Veränderung in der Organisation retrospektiv entdeckt haben. Wir können unsere Impulse mit den Veränderungen im Zusammenhang reflektieren und aus unserer Perspektive einschätzen, welche Impulse zur Veränderung aufgegriffen, welche wegweisend waren und welche keine Resonanz fanden. Schon während des Beratungsprozesses suchten wir nicht nach der Kausalbeziehung zwischen Intervention und Veränderung in der Organisation. Vielmehr waren für uns die Teilergebnisse im Prozess von Interesse und die nachträgliche Identifikation derjenigen Impulse, die hierfür überhaupt wahrgenommen wurden, um neue Möglichkeiten für Beraterischen Input zu kreieren. Wenn es uns also gelingt zu verstehen, aufgrund welcher Mechanismen sich die Organisation hinsichtlich ihrer Strategie, aber insbesondere auch hinsichtlich ihrer Organisationskultur und ihres pädagogischen Selbstverständnisses verändert hat, sind wir einen großen Schritt weiter gekommen in Richtung einer bewussteren und systematischeren Veränderung. Im Dialog über diese Wirkmechanismen

---

<sup>1</sup> Die Zusammenarbeit mit der Weiterbildungseinrichtung erfolgte in zwei Projekten der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Fort- und Weiterbildung (ABWF e.V.) im Rahmen des Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und wurde mit finanziellen Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.

zwischen Organisation und Beratung profitieren dann idealer Weise beide Seiten für nachfolgende Prozesse.

Der Begriff „Neupositionierung“ wird u. E. nicht ausreichend trennscharf gebraucht: Je nach Kontext oder „Schule“ werden darunter unterschiedliche unternehmerische oder individuelle Aktivitäten in Bezug auf aktuelle Marktentwicklungen gefasst. Unserem Verständnis nach liegt das Wesen einer Neupositionierung in einer Veränderung der Interaktion und Kommunikation auf dem Markt: sei es durch „neue“ Produkte, sei es durch Expansion oder sei es durch eine Veränderung in der Art und Weise, wie die Dienstleistung erzeugt wird, z. B. in der Prozessgestaltung. Das Verhalten der Akteure kann grob in reaktives und proaktives Handeln unterschieden werden.

### „Neupositionierung“

Eingesetzt wird der Begriff vornehmlich in folgenden Zusammenhängen:

**Marketing:** Zum Beispiel wenn über eine Kampagne neue Käufergruppen für ein bereits existierendes Produkt erschlossen werden sollen (Bsp.: Jägermeister, Birkenstock)

**Coaching:** Karriereplanung, die individuelle Stärken und Schwächen und Motivationen für ein neues (Berufs-) Feld entdeckt und individuelle Strategien des Marktzugangs entwickelt.

**Unternehmensberatung/Veränderungsmanagement:** Alle unternehmerischen Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, sich als Unternehmen entweder neue Märkte und/oder neue Kunden zu erschließen oder mit neuen Produkten auf bestehende bzw. neu zu erschließende Kunden zuzugehen.

Anliegen unseres Beitrags ist die *Reflexion proaktiven Verhaltens* eines Weiterbildungsanbieters. Dabei wird hervorgehoben, dass jede Umsetzung einer Lösung für den Markt gleichzeitig Veränderungen in der Organisation verlangt, da Kompetenzen, Strukturen, Kultur(en), Macht, Prozesse und Ressourcen ein neues Gleichgewicht erhalten müssen.

Dazu werfen wir zunächst einen Blick auf die Ausgangslage (1). Dabei zeigt sich teilweise eine Spiegelung der weit reichenden Veränderungen im Branchenkontext auf den komplementären Bildungssektor. Danach stellen wir die Antworten der Bildungseinrichtung auf diese Herausforderungen dar (2).

Eine erste Antwort ist die **Expansion und Diversifikation des Angebots** (2.1). So gelang es der Weiterbildungseinrichtung, durch Übernahmen neue Kunden zu binden und in der Region auch räumlich Fuß zu fassen. Neue Angebote im engen Kontakt mit Branchenvertretern dienten der Kundengewinnung und -pflege. Wir zeichnen diese strukturellen Veränderungen in Bezug auf förderliche und hinderliche Bedingungen für die Bewältigung der mit Expansion und Diversifikation verbundenen Veränderungsprozesse nach.

Im nächsten Kapitel reflektieren wir eine zweite Antwort: die **Veränderung des pädagogischen Profils der Weiterbildungseinrichtung** (2.2). Im Sinne einer proaktiven Strategie greift sie Kundenanforderungen auf, die die Art und Weise des Lernens betreffen. Dies wird entlang der Wirkungen auf das Bildungssetting als auch auf die Organisation selbst dargestellt. Weiterhin wird dargestellt, wie die Weiterbildungseinrichtung bei einer Veränderung der Kundenstruktur (immer mehr Kleinunternehmen vs. immer weniger Großunternehmen) die Kundenanforderungen differenzierter erfassen kann. Dies stellen die Autoren beispielhaft an einem Verfahren vor, das die Einrichtung und die Berater gemeinsam entwickelt haben (3.). Dieses Verfahren zur Leistungsentwicklung im Dialog („LiD“), soll Weiterbildungseinrichtungen darin unterstützen, die mit Hilfe von Bildung zu lösenden Probleme von Kleinunternehmen im Dialog mit den ihnen zu erfassen und entsprechende Lerndienstleistungen dafür zu produzieren.

## 1. Ausgangslage

---

Der Branchenkontext der von uns beratenen Weiterbildungseinrichtung ist das Gesundheitswesen. Die Branchensegmente sind im Wesentlichen:

1. der akutmedizinische Bereich, wobei die Einrichtung ihre Angebote an Angehörige der Gesundheits- und Krankenpflege sowie Angehörige der paramedizinischen, therapeutischen Berufe adressiert,
2. das Feld der Altenhilfe mit den vornehmlich pflegerischen Berufen inklusive der an- und ungelernten Assistenzkräfte sowie
3. das Feld „Wellness“ mit unterschiedlichen Adressaten und Angeboten. Angebote betreffen hier besonders Querschnittskompetenzen aus den traditionellen Feldern des Gesundheitswesens in Kombination mit zusätzlichen Kompetenzen z. B. asiatischen Gesundheitstechniken.

Die Entwicklungstendenzen in den oben genannten Segmenten sind unterschiedlicher Art. Finden im Bereich der Akutmedizin Konsolidierungsprozesse statt, die in den letzten Jahren gekennzeichnet waren durch den so genannten Bettenabbau, durch Personalreduktion sowie durch Übernahme- und Fusionsprozesse, lässt sich die Altenhilfe als Wachstumsmarkt bezeichnen. Auf Grund der demographischen Entwicklung finden hier sowohl von Einzelunternehmern als auch von Konzernen Neugründungen statt. Große Wachstumsraten gibt es auch auf dem „Wellness-Markt“. Dies gründet unter anderem auf dem steigenden Stellenwert von Wohlbefinden und Gesundheit in der Bedürfnis- und Werthierarchie der Bevölkerung (vgl. Wasem 1999).

Die oben genannten Entwicklungen spiegeln sich teilweise auch im Bildungsbereich des Gesundheitswesens. Traditionell war die Aus- und Weiterbildung in der

Gesundheits- und Krankenpflege in (West-)Deutschland an Akutkliniken angegliedert. Diese Bildungsbereiche sind in den vergangenen Jahren stark abgebaut bzw. outsourced worden und werden nun vermehrt von freien Bildungsanbietern wahrgenommen. Altenpflege führte im Bildungssektor eher ein Schattendasein. Dieses hat sich in den letzten Jahren durch die Neuregelung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für Aus-, Fort- und Weiterbildung geändert.

Generell erlangte die Fort- und Weiterbildung eine stärkere Bedeutung durch gesetzliche Rahmenbedingungen zur Qualitätssicherung in den Gesundheits- und Altenpflegeeinrichtungen. Die oben genannten Trends führen zu drei Entwicklungen im Bildungssektor des Gesundheitswesens:

- (1) Durch den Bedeutungszuwachs, den Bildung in diesem Sektor erfahren hat, kommt es zu Neugründungen von Bildungsunternehmen. Die Sättigung des Marktes scheint langsam einzutreten. Der Markt wandelt sich daher wahrscheinlich vom Anbieter- zum Nachfragemarkt.
- (2) Bundesweit agierende Bildungsanbieter mit regionalen Bildungsstätten bauen ihre Marktposition in diesem Sektor aus.
- (3) Es zeichnet sich eine Tendenz ab, dass Fort- und Weiterbildung von einigen Konzernen des Gesundheits- und Altenhilfesektors als eigenständige Abteilung in die Organisation (wieder) integriert wird, um die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in eigener Regie zu gestalten.

Durch die quantitative Zunahme von Bildungsangeboten und -anbietern sowie durch den teilweisen Wegfall traditioneller Kunden (z. B. Kliniken) stehen die Bildungsunternehmen verstärkt unter dem Druck, sich neu zu positionieren. Dabei zeigt sich die Notwendigkeit, für (potenzielle) Kunden unterscheidbar von seinen Konkurrenten auf dem Bildungsmarkt zu sein. Kundenseitig muss erkennbar sein, wofür das Bildungsunternehmen steht, denn auf der Angebotsseite gibt es zahlreiche ähnlich lautende Angebote und Marketingaktivitäten. Auf **Nachfragemärkten** ist ein hoher Bekanntheitsgrad mit „gutem Ruf“ entscheidend, um sich von seinen Konkurrenten zu unterscheiden. Einen guten Ruf erwirbt sich ein Bildungsunternehmen bei seinen Kunden „Unternehmen“ u. a. dadurch, dass es den Bildungsteilnehmern – sprich Mitarbeitern der Unternehmen – gut gelingt, erworbenes Wissen in ihren Arbeitsalltag zu transformieren. Weiterhin könnte ein komplexes Bildungsangebot – „alles aus einer Hand“ – für Unternehmen bei der Auswahl eines Bildungsdienstleisters attraktiv sein, um die eigenen Schnittstellen zu reduzieren.

Durch den Wandel vom Anbieter- zum Nachfragermarkt wird Kundenpflege zu einem entscheidenden Faktor für die Marktposition des Unternehmens. Erkennbar ist auch eine höhere Autonomie im Handeln des Kunden, die sich u. a. in



einer genauen Marktkennntnis sowie dem Einfordern von Bildungsleistungen, die gegebenenfalls vertraglich vereinbart wurden, zeigt. Werden Bildungsleistungen von Unternehmen angefragt, kommt es zu einem „Dreieckskontrakt“ zwischen Einrichtung, Unternehmen und Bildungsteilnehmer. Die Interessen der Vertragspartner sind zum Teil divergierend. Spätestens im Konfliktfall müssen sie vom Bildungsanbieter kommuniziert und ausgehandelt werden. Wesentlich für einen nachhaltigen Bildungserfolg ist die Beziehungsgestaltung zwischen Lerndienstleistern und Kunden, um sein differenzielles Angebot bezogen auf die spezifischen Bildungsmotive des potenziellen Kunden sowie der delegierten Mitarbeiter im Dialog verständlich zu machen.

Für die Bildungsanbieter im Gesundheitsbereich bedeutet die oben genannte Ausgangslage, dass eine „einfache“ Reaktion rein quantitativer Art, d. h. der Aus- oder Abbau des jeweiligen Bildungsangebots nach aktueller Nachfragelage nicht mehr ausreicht. Vielmehr müssen Prozesse und Strukturen auch innerorganisational und in der Zusammenarbeit mit dem Kunden dahingehend geändert werden, dass sie erstens mit der Dynamik des Feldes Schritt halten, zweitens die entstehende Vielfalt produktiv nutzen und drittens der Diskontinuität und Heterogenität in der Nachfrage begegnen können.

## **2. Die Antwort der Weiterbildungseinrichtung: zweifache Neupositionierung**

---

### **2.1 Neupositionierung durch Expansion und Diversifikation**

In der Wahrnehmung der aktuellen Lage und der Antizipation zukünftiger Entwicklungen im Feld entwickelte die Einrichtung verschiedene Antworten. Jede dieser Antworten ist ausgerichtet auf den Markt, definiert aber gleichzeitig auch Veränderungen im Inneren der Organisation. Die beiden gewählten Optionen, die sich strategisch ergänzen, sind die Expansion im Kerngeschäft sowie die Diversifikation der Bildungsleistungen.

Gemeinsam entwickelte die Projektgruppe mit den Beratern in einem Workshop ein Zukunftsszenario, das die künftigen Entwicklungen der Branche und im Feld Bildung aufgriff. Dabei wurden drei Entwicklungstrends herausgearbeitet:

- Der Markt Altenhilfe wird weiter wachsen. Damit wird auch der Bedarf nach qualifizierten Fachkräften in diesem Bereich steigen.
- Der Markt für Leistungen, die sich unter dem Begriff „Wellness“ subsumieren lassen, wird weiter steigen. Damit steigt aber auch der Bedarf nach Qualifikationen bzw. Qualifikationsnachweisen.
- Der akutmedizinische Bereich wird sich weiter konzentrieren. Dort werden vermehrt akademische Abschlüsse im Feld der Pflege nach-

gefragt werden. Klassische Weiterbildung im Managementbereich wandert möglicherweise an die Fachhochschulen und Universitäten ab. Bildungsdienstleistungen freier Träger werden zunehmend als Fortbildungen nachgefragt.

Die Entscheidungen der Geschäftsführung setzten bei diesen Tendenzen an. Zum einen forderte sie von ausgewählten Mitarbeitern einen *Ausbau der Bildungskompetenz in den Bereichen Altenhilfe und Wellness*. Aus der Perspektive der Beratung ist diese Strategie gut nachvollziehbar: In der Einrichtung ist das Erfahrungswissen vorhanden, dass es hochqualifizierte Mitarbeiter in den vergangenen Jahren immer wieder verstanden haben, sich neue Felder durch Studium und Weiterbildung bzw. autodidaktisch anzueignen. Durch dieses Mitarbeiterpotential ist es möglich, auch relativ schnell strategische Entscheidungen zu treffen.

Eine weitere strategische Entscheidung betraf den forcierten *Ausbau der Fort- und Weiterbildung*. Hier waren viele Mitarbeiter gefragt, sich in ein bekanntes Feld einzuarbeiten. Die Veränderung betraf weniger den Inhalt als die Adressaten. Waren es bisher traditionell Ausbildungsschüler, mussten Angebote jetzt zunehmend auf gestandene Praktiker zugeschnitten werden. Dass diese Strategie ohne all zu viele Widerstände umgesetzt werden konnte, liegt unseres Erachtens in der Veränderungsgeschichte der Weiterbildungseinrichtung begründet. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Veränderungen sowohl im Portfolio als auch in der Integration ehemals selbständiger Bildungseinrichtungen erfolgreich umgesetzt. Die dabei auftauchenden Herausforderungen konnten für die Organisation als Ganzes sowie auch für die Organisationsmitglieder befriedigend gelöst werden. Damit entstand ein Bewusstsein von Veränderung als permanentem Zustand zur Sicherung des Unternehmens.

Durch *Einrichtungsübernahmen* war eine Konsolidierung des Kerngeschäfts und eine Diversifizierung des Angebots beabsichtigt. Dass diese Option in Frage kam und weiter kommt, hat mit einer wichtigen Ressource des Unternehmens zu tun: ihrer Größe. Diese zu erhalten und auszubauen, ermöglicht es, im Feld Gesundheit und Altenhilfe als wichtiger Akteur wahrgenommen zu werden und Einfluss nehmen zu können. Dies betrifft z. B. die Möglichkeit, enge Kontakte mit Universitäten und Hochschulen im Themenfeld „Bildung im Gesundheitswesen“ zu halten bzw. in Projekten mitzuarbeiten. Es ermöglicht eine Öffentlichkeitsarbeit, um auch von politisch relevanten Akteuren des Gesundheits- und Altenhilfebereichs als Experte angefragt zu werden.

Durch die Übernahme von Bildungseinrichtungen kann sich die Weiterbildungseinrichtung im Geschäftsfeld der Kernkompetenz „Gesundheits- und Krankenpfle-

geausbildung“ trotz insgesamt sinkender Nachfrage durch Größe behaupten. Des Weiteren erschließen sich über die neuen Einrichtungen auch neue Kundenkreise und weitere Bildungsleistungen; so war für die Übernahme einer Einrichtung in einem anderen Bundesland die Erschließung neuer Kundenkreise durch die Etablierung als regionaler Bildungspartner maßgeblich.

Die Übernahme einer Bildungseinrichtung für medizinisch-technische Ausbildungen ermöglichte die Erschließung eines weiteren Geschäftsfeldes und die Erweiterung des Kompetenzportfolios durch die Übernahme des Personals.

### **Wellness als USP**

Die in einem Zukunftsszenario entwickelten Potenziale des Altenhilfemarktes wurden vom Leitungskreis aufgegriffen und einer Analyse von Chancen und Risiken unterzogen. Dabei wurde der hohe Investitionsaufwand für den Aufbau eines Geschäftsfeldes Altenpflegeausbildung gegen den auch zukünftig steigenden Bedarf an Fachkräften in diesem Bereich abgewogen sowie der Image-Gewinn als „Kompetenzzentrum für alle Pflegeberufe“ hoch bewertet. Von letzterem verspricht man sich u. a. die Erschließung neuer Kundengruppen für die Fort- und Weiterbildung. Um aber auf einem Markt mit starker Konkurrenz als neuer Anbieter auch wahrgenommen zu werden, wurde eine Angebotsprofilierung vorgenommen (Entwicklung eines „unique selling point“). Sie ermöglicht es, sich von den Konkurrenten abzusetzen. Bei den konzeptionellen Vorbereitungen zum neuen Angebot wurde u. a. ein steigender Bedarf an Möglichkeiten zur Erhöhung des Wohlbefindens älterer Menschen analysiert. Durch Feedbackschleifen zu den eigenen Kunden im Altenhilfebereich entstand die Idee, diesen als unique selling point für die Altenpflegeausbildung aufzubauen, um sich von anderen Bildungsunternehmen abzugrenzen. Hier konnte auch auf die Kompetenzen der Mitarbeiter im Bereich „Wellness“ zurückgegriffen werden, die die Module konzipierten und in das Curriculum Altenpflegeausbildung integrierten. Gleichzeitig wurden konsequent Marketingaktivitäten für das neue Geschäftsfeld abgeleitet.

Das neue Geschäftsfeld Altenpflegeausbildung sowie die Übernahme der Einrichtung für medizinisch-technische Ausbildungen sind Beispiele für die Diversifizierungsstrategie unter einer konsequenten Ressourcenperspektive. Sie eröffnet die Möglichkeit, das unternehmerische Risiko auf „mehrere Schultern“ zu verteilen. Ziel der von uns beratenen Weiterbildungseinrichtung war es, Nachfrageschwankungen (z. B. ein extremer Rückgang in einem Marktsegment) für das Gesamtunternehmen ausgleichen zu können. Damit aber neue Angebote Erfolg versprechend auf einem Nachfragemarkt platziert werden können, bedurfte es, wie oben gezeigt, auch innovativer Produktentwicklungen, die einen „unique selling point“ aufweisen, mit dem sich das eigene Produkt von ähnlichen Produkten der Mitbewerber absetzt.

Die Übernahmen mit zugehöriger Diversifikation haben Auswirkungen auf Marketing und Public Relations sowie auf die Organisation und ihre Mitarbeiter entfaltet. Beides sind Dimensionen von Unternehmenskultur.

### Unternehmenskultur

Das Konzept der Unternehmenskultur überträgt den Kulturgedanken aus der Kulturanthropologie auf Organisationen. Demnach bildet jede Organisation eine spezifische Kultur heraus, die das organisationale Verhalten maßgeblich prägt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter teilen und damit das Zusammenleben im Unternehmen sowie das Auftreten nach außen hin prägen. Durch diese Kultur wird das Erscheinungsbild (Corporate Identity/Corporate Design) des Betriebes geprägt.

Dabei lassen sich nach E. Schein (1995) drei Kulturebenen unterscheiden:

**Symbolsysteme**, z. B. Sprache, Rituale, Kleidung, Umgangsformen etc. Sie sind sichtbar, aber in ihrer Bedeutung interpretationsbedürftig.

**Normen und Standards**, z. B. Verhaltensrichtlinien, Maximen, Verbote etc. Sie sind teils sichtbar, teils unsichtbar.

**Basisannahmen**, z. B. Wahrheit, Wesen des Menschen, Wesen menschlicher Beziehungen etc. Sie sind immer unsichtbar und zumeist auch unbewusst.

#### Leitfragen für Kultursensibilisierungsprozesse im Unternehmen:

„Wie sehen wir die anderen?“

„Wie sehen die andere uns?“

„Wie wollen wir als Unternehmen von unseren Share- und Stakeholdern gesehen werden?“

„Wie viel Unterschiedlichkeit darf bei uns sein?“

...

Um unterschiedliche Gruppen in das Zielsystem und die Identität des Unternehmens einzubinden und um eine konfliktpräventive Funktion zu entfalten, wurden mit den Mitarbeitern Orte in der Organisation identifiziert, die sowohl eine identitätsstiftende Wirkung als auch eine Sensibilisierung und Akzeptanz für Unterschiede ermöglichen und befördern:

- gemeinsame Feste zur Stärkung des Wir-Gefühls,
- über die Standorte hinweg rotierende Belegschaftsversammlungen,
- bereichs- und standortübergreifend zusammengesetzte Projektgruppen etc.

## 2.2 Die pädagogische Neupositionierung

Eine zweite Antwort auf die veränderte Marktlage gab die Organisation mit der Weiterentwicklung und Schärfung des pädagogischen Profils für die zusammenwachsenden Campi. Drei Zugänge zur pädagogischen Entwicklung der WBE beschreiben wir im folgenden Kapitel. **Erstens** wurden zunehmend Elemente des selbst organisierten Lernens (SOL) in das Curriculum integriert. **Zweitens** modifizierte das Unternehmen seine Organisationsstruktur unter der Betonung eines eigenen Fachbereiches „Fort- und Weiterbildung“ mit eigener und neuer Leitung. **Drittens** wurde die Schnittstelle zu Kleinunternehmen in den Fokus für eine sich zu verändernde Akquisitionspraxis sowie für eigenes Lernen genommen.

### **2.2.1 Selbstorganisiertes Lernen**

Der Impuls für die Entwicklung von lernerorientierten Dienstleistungen kam von verschiedenen Seiten. Neben dem BMBF-Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ kam die Anforderung auch von den Teilnehmenden in der Fort- und Weiterbildung. Deren Anspruch bestand auf der einen Seite häufig darin, „Mehrdes-Gewohnten“ zu erhalten. Auf der anderen Seite war diese Haltung verbunden mit dem Anspruch, dass ihre Expertise im Lernprozess ernst genommen werde. Hinzu kam die technologische Entwicklung, insbesondere die Internetnutzung und E-Learning im weitesten Sinne, mit deren Hilfe Informationen, ausgearbeitete Themenreferate etc. jederzeit im weltweiten Netz abrufbar waren. Konventioneller Frontalunterricht verlor daher für die Lernenden rasch an Bedeutung.

Diese Vorerfahrungen der Kursteilnehmer bedeuteten für die Dozenten und für die Organisation als Ganzes, neues Lernen nicht übers Knie zu brechen, sondern den Ansprüchen der Teilnehmer differenziert oder besser: differenziell und dynamisch zu begegnen i. S. der differenziellen und dynamischen Arbeitsgestaltung, wie sie von Frei u. a. (1996) beschrieben wurde. Konkret bedeutete dies, neue Freiräume und Anforderungen an selbst organisiertes Lernen dort einzuführen, wo es der Expertise der Teilnehmer gerecht wird. Auf der anderen Seite erforderte dies Unterstützung dort, wo – häufig lernbiografisch bedingt – mehr Orientierung benötigt wird, d. h. auf bekannte Lernformen zurückgegriffen werden muss.

Die Einführung von SOL erfuhr indes zunächst nur schleppend die Akzeptanz der Teilnehmer. Bisher waren sie einen meist stark strukturierten Unterricht gewohnt. In dieser Form des Lehrens und Lernens waren auch die Erwartungen an In- und Output von Lehr-Lerninhalten weitgehend geregelt. SOL dagegen weckte schließlich nicht nur schlummernde Ressourcen, sprach die Lernenden als mündige und verantwortliche Teilnehmer im wahrsten Sinne des Wortes an, sondern trieb alle Beteiligten – ähnlich wie die von Kraft (2002, S. 199 f.) angeführten Befunde – häufig an die Grenzen ihrer Belastbar- und Konfliktfähigkeit.

Auf der anderen Seite lernten die Pädagogen mit dem neuen Konzept umzugehen. Sie wurden häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, „Allein-Gelassenen-Unterricht“ zu betreiben und diesen lediglich mit einem pädagogischen Terminus „SOL“ zu schmücken. Dies hieß für die Organisation, SOL so zu implementieren, dass die Teilnehmer den Effekt der Unterstützung für das Lernen erfahren konnten.

Ein wesentlicher Lernprozess in Bezug auf SOL vollzog sich in der Beratung, erfuhren die Mitarbeitenden der Einrichtung dort am eigenen Leibe, was es bedeutet, wenn die Autonomie darüber, wie sie mit den Impulsen durch die Beratung umgingen – ganz selbstorganisiert, selbstgesteuert und selbstsorgend

– bei ihnen verblieb. Wenn vorher der Vermittlungsauftrag groß geschrieben war, stand nun das Kennenlernen und Verstehen eigener Bedürfnisse und Kompetenzen im Vordergrund. Hier zeigten sich strukturelle Analogien zwischen SOL und systemischer Beratung.

### **Kernkompetenzen systemischer Beratung**

#### *Fokus auf Kommunikation*

Die systemisch-konstruktivistische Beratung fokussiert besonders ausdrücklich auf Kommunikation. Jede Art bzw. Form der Kommunikation ist Ausdruck für die jeweilige Organisation. Sie wird nicht als richtig/falsch, gut/schlecht, sondern unter dem Aspekt der Bedeutung für die Organisation mit ihren besonderen Zielen beobachtet und reflektiert.

#### *Kontext- und Auftragsklärung*

Dem Prozess der Kontext- und Auftragsklärung wird besonders viel Sorgfalt gewidmet. Diese Phase ist bereits als wesentlicher Bestandteil des Beratungsprozesses zu verstehen.

#### *Achtung vor der Autonomie des Systems*

Mit dem System (der Organisation, der Abteilung, der Steuergruppe...) werden verschiedene neue Perspektiven entwickelt. Das System selbst entscheidet für sich, welchen Input es wertet, übernimmt, verwirft oder ignoriert. Das System gerät nicht unter Druck, die Expertise der externen Beratern zu würdigen, indem es etwas übernimmt, das (noch) nicht zu ihm passt.

#### *Wertschätzung*

Die Berater erforschen wertschätzend die Bedeutung des Verhaltens der Systemmitglieder und sei es scheinbar noch so destruktiv. Die Berater suchen eine Antwort auf die Frage: Was versucht der Mitarbeiter, die Gruppe, etc. mit dem beschriebenen „Problemverhalten“ zu lösen? Wofür ist das Verhalten also funktional und wem dient es?

#### *Veränderungsoptimismus und positive Akzeptanz der Nichtveränderung*

In der systemischen Beratung wird sowohl der Glaube an die Möglichkeit von Veränderung gestärkt als auch die Nichtveränderung als mögliche sinnvolle Leistung interpretiert. Das System selbst lernt im Beratungsprozess bewusster zu unterscheiden, was und wann es etwas verändern möchte.

#### *Fokus auf Kooperation*

Mit allen Beteiligten soll eine freundliche und einfühlsame Kooperationsbeziehung eingegangen werden. Widerstände und Ablehnung der Kooperation seitens der Klienten werden nicht als deren Unvermögen, sondern als wichtige Information für das Beratungsgeschehen reflektiert.

#### *Reflektieren*

Systemische Beratung bezieht ihre Wirksamkeit vor allem aus der Reflexion des Prozesses und der Rollen aller Beteiligten, die auf mehreren Ebenen stattfindet. Einbezogen werden Teilnehmer, Leitungskräfte der Organisation, Beraterkollegen (z. B. Intervision, Supervision, Reflecting Team).

Mit der Einführung selbstorganisierter Lernprozesse wird die Organisation zunächst offenbar unstrittigen erwachsenenpädagogischen und lerntheoretischen Erkenntnissen und daraus abgeleiteten Ansprüchen an Lehr-Lern-Arrangements gerecht. Einen kritischen Blick auf dieses annähernd unisono vertretene Paradigma SOL werfen Kraft (2002) unter dem Aspekt der Risiken und Nebenwirkungen selbstgesteuerter Lernprozesse und Schüssler (2003), deren kritischer Blick die

Paradoxien von Selbstorganisation frei legt. Kennzeichnet aus Sicht der Arbeitspsychologie (Volpert 1987; Ulich 2005) ein hohes Maß an Freiheit eine lern- und persönlichkeitsförderliche Tätigkeit, verhält es sich aus Lernerperspektive mit der Selbstorganisation häufig weitaus differenzierter: SOL ist abhängig von organisationalen Rahmenbedingungen und wird nicht selten als fremdbestimmter Zwang zur Individualisierung wahrgenommen.

Für die Bildungspraxis der Weiterbildungseinrichtung bedeutete die Orientierung auf selbstorganisierte Lernprozesse letztlich, sich in pädagogisch-didaktischer Hinsicht in guter Gesellschaft anderer progressiver Bildungsanbieter zeitgemäß zu präsentieren. Dies allein konnte natürlich keine hinreichende Bedingung für den Weiterbildungserfolg sein.

### ***2.2.2 Strukturelle Konsequenzen***

Nach ersten Erfahrungen mit der Anwendung von SOL wurde z. B. die „Fremdunterstützung“ des selbstorganisierten Lernens durch Lehrexperthen notwendig, die zum einen sicherstellten, dass in derart offenen Lernumgebungen die Lernenden über die nötigen Eigenschaften und Fertigkeiten verfügen, den Lernprozess eigenverantwortlich zu gestalten. Zum anderen stellen sie die notwendigen Hilfesysteme und Beratungsangebote zur Unterstützung der Lernaktivitäten zur Verfügung, indem sie sich auf unterschiedlichen Ebenen der Auseinandersetzung, des Feedbacks, der Evaluation oder des Dialogs mit den Lernenden stellen. Diese unterschiedlichen Ebenen spiegelten auch unterschiedliche Reflexionsebenen der Organisation wider, wie z. B. die Ebene der Kursleiter, der Weiterbildungsleitung, der Geschäftsführung, des Bildungsrates, dessen Wirkungskreis über die Grenzen der Organisation hinausgeht und der Mitgliederversammlung, in der die delegierenden Unternehmen vertreten sind.

Die Veränderungen trugen darüber hinaus ebenso der Weiterentwicklung der Organisation Rechnung, die sich zunehmend von der Aus- zur Fort- und Weiterbildungsorganisation wandelt.

Sowohl durch die vermehrte Nachfrage (s. o. zu Expansion und Diversifikation) nach und ein verbreitertes Angebot von Fort- und Weiterbildung als auch aufgrund der neuen pädagogischen Herausforderungen schien es ratsam, eine entsprechende Struktur und damit auch Verantwortlichkeit personeller Art zu etablieren. Damit konnten sowohl die Fort – und Weiterbildungs-Kunden spezifischer bedient, konzeptionelle und praktische Arbeit in diesem Bereich könnten enger verknüpft werden. Strukturell wurde ein eigenständiger Bereich Fort- und Weiterbildung im Unternehmen geschaffen. Es erfolgte eine Personalauswahl der Mitarbeiter und ihre eindeutige Zuordnung zu diesem Bereich. Damit verbundene

Qualifizierungsanforderungen wurden in Zielvereinbarungen gemeinsam mit den Mitarbeitern festgehalten und die dafür notwendigen Ressourcen ausgehandelt. Die Bereichsleitung verantwortet den Bereich eigenständig und vertritt seine Interessen im Leitungsgremium der Einrichtung.

Betroffen von der Weiterentwicklung waren auch das Schulbüro, die technische Unterstützung sowie andere Fachbereiche. Die Organisation wurde hinsichtlich ihres Rahmens flexibler. Dies war gleichermaßen Anforderung wie Wirkung der Veränderung. Sie musste sich ja zum Erhalt ihrer Existenz, der Arbeitsplätze und der Reputation, die sie genoss, verändern. Dies bedeutete, aktiv auf die Anforderungen des Marktes bzw. auf Ansprüche und Wünsche von zahlenden Kunden zu reagieren. Gleichzeitig sollten Lerndienstleistungen im Sinne einer Lernerorientierung beschreibbar und die dahinter stehenden organisationalen Rahmenbedingungen bewusst auf Lernerorientierung zugeschnitten sein. Je mehr die Bildungsorganisation wuchs, desto bedeutsamer wurde ein gemeinsames, über Bildungsstätten hinausgehendes Verständnis von Lehren und Lernen.

### ***2.2.3 Entwicklung spezifischer Lerndienstleistungen für Kleinunternehmen***

Wie in der Ausgangslage skizziert, verändert sich für freie Bildungsanbieter das Marktsegment. Nicht mehr nur große Unternehmen aus dem Gesundheits- und Altenhilfebereich treten als Nachfrager auf, sondern vor allem auch Kleinunternehmen (KU). Diese Schnittstelle zwischen Lerndienstleistern und Kleinunternehmen ist neu zu gestalten. Schon quantitativ konnte sie nicht mehr ausschließlich durch die Geschäftsführung der von uns beratenen Weiterbildungseinrichtung bewältigt werden.

Nicht nur die Quantität der Schnittstellen hat sich erhöht. Auch die Qualität der Leistungsentwicklung steht stärker unter dem Druck, passgenaue Lösungen für die spezifischen Problemlagen des Kleinunternehmens bereitstellen zu können. Hier fehlt Kleinunternehmen zum Teil das diagnostische Know-how, präzise bestimmen zu können, welches Problem durch eine Lerndienstleistung gelöst werden soll. Hingegen fehlt Weiterbildungseinrichtungen partiell das Know-how, ein Problemverständnis für die konkrete betriebliche Lage zu entwickeln.

Die Bedarfserfassung verlief bisher traditionell innerhalb des Angebotsspektrums der Bildungseinrichtung. Neu war, zunächst das Bildungsangebot um ein Beratungsangebot zur Erfassung und Diagnose des Entwicklungsbedarfes zu erweitern. Hinzu kam der Anspruch einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Bildungsangebotes als Ergebnis des Dialogprozesses.



Mit dem **Verfahren der dialogischen Leistungsentwicklung** werden verschiedene Ziele verfolgt.

- Zum einen geht es darum, im Dialog mit dem Kunden dessen spezifische, betriebliche Problemlage und eine Lösungsperspektive herauszuarbeiten. Damit wird die konkrete betriebliche Nachfrage so spezifiziert, dass die Weiterbildungseinrichtung ein Bildungsangebot entwickeln kann.  
Dies heißt beispielsweise, dass der Verwaltungsmitarbeiter eines ambulanten Pflegedienstes nicht zur Bildungsleistung „Telefontraining“ geschickt wird, weil er „immer so unfreundlich ist“. Hilfreich für die beiden „Koproduzenten“ der Bildungsleistung war vielmehr, im Prozess der dialogischen Leistungsentwicklung das Problem einer mangelnden Dienstleistungsorientierung für die Organisation umfassend zu analysieren und zu beschreiben. Dies veranlasste in unserem Beispiel den Kleinunternehmer, einen Workshop zu „Dienstleistungsorientierung in der Organisation“ in Auftrag zu geben, was für alle Beteiligten einen spezifischen und zugleich umfassenderen Auftrag als das klassische „Telefontraining“ darstellte.
- Zum anderen generiert der Bildungsanbieter durch die dialogische Leistungsentwicklung eine Feedbackschleife mit Kleinunternehmen, die kontinuierlich Rückmeldungen zum Leistungsgeschehen liefern und damit Anregungen für die Organisations- und Personalentwicklung geben konnte.
- Ein weiteres Ziel ist die Implementierung eines Unterstützungssystems für Kleinunternehmen. Der Bildungsanbieter baut kontinuierlich sein Know-how in Fragen der Personalentwicklung in Kleinunternehmen aus und stellt es diesen zur Verfügung. Damit erweitert sich das Leistungsspektrum des Bildungsanbieters um die Dienstleistung Beratung.

Der Dialog mit dem Kunden ermöglicht der Weiterbildungseinrichtung, die Bedürfnisse und Bedarfe von Kleinunternehmen besser zu verstehen. Da sowohl Bildung als auch z. B. Pflege interaktive Dienstleistungen darstellen, sind beide in ihrer Ergebnisqualität von der Koproduktion des Kunden abhängig.

### **Koproduktive Dienstleistung**

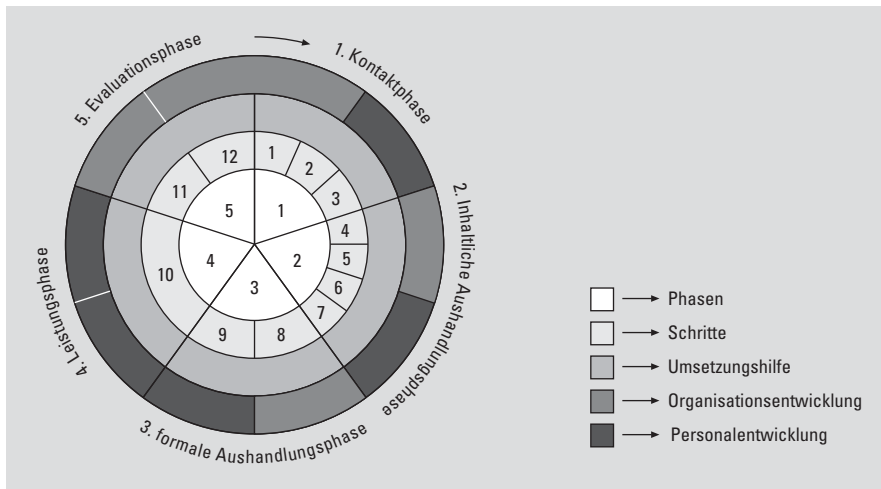
„Personenbezogene Dienstleistungsorganisationen sind auf eine aktive Mitarbeit ihrer Klientel angewiesen zur qualitativ hochwertigen Erledigung ihrer Aufträge – Mitarbeit im Sinne von Aufmerksamkeit, Motivation und aktiver Beteiligung“ (Badura 2004, S. 4). Unter Koproduktion ist also zu verstehen, dass nur durch eine gelingende Interaktion von Dienstleister und Kunden ein gutes Ergebnis – z. B. erfolgreiches Lernen – erreicht werden kann. Dabei bezieht sich Koproduktion nicht allein auf die Kundenzufriedenheit, sondern greift den Prozess der Leistungserstellung als gemeinsame Interaktion auf.

Von einer gelungenen Interaktion kann um so mehr gesprochen werden, je mehr der Anbieter von den Bedürfnissen und Bedarfen des Kunden versteht.

### 3. Die Methode „LiD“

Im Zuge dieser Neubestimmung entwickelten WBE und Berater gemeinsam ein Modell zur dialogischen Leistungsentwicklung (LiD), das abschließend hier einem breiteren Leserkreis aus Beratern und lernenden Weiterbildungseinrichtungen zur Unterstützung eigener Organisationsentwicklungsprozesse angeboten wird.

**Abb. 1: Leistungsentwicklung im Dialog (LiD). Ein Anwendungsmodell für Weiterbildungseinrichtungen und Kleinunternehmen**



Quelle: POLYLUX

- Das Modell ist durch fünf Phasen gekennzeichnet.
- Jede einzelne Phase umfasst mehrere Schritte.
- Der jeweilige Schritt ist unterlegt mit Umsetzungshilfen, zum Beispiel den jeweils notwendigen Bedingungen, anzuwendenden Methoden oder zu entwickelnden Haltungen. Damit wird für jede Phase, in der der Dialog mit dem Kleinunternehmen geführt wird, ein Verweis auf die Personal- oder Organisationsentwicklung in der Weiterbildungseinrichtung gegeben.

Die **erste Phase ist die Kontakphase**. Das Ziel dieser Phase besteht darin, mit dem (Klein-) Unternehmen einen verbindlichen Kontakt herzustellen, der einen Dialog zur Leistungsentwicklung ermöglicht. Das Ziel der **zweiten Phase, der inhaltlichen Aushandlungsphase**, ist es, im Dialog mit dem (Klein-) Unternehmen zunächst das Problem von der Lösung zu trennen. Die Weiterbildungseinrichtung unterstützt das Unternehmen darin, zunächst genau zu definieren, was zu

welchem Zweck durch Weiterbildung für die Organisation verändert werden soll. Erst im nächsten Schritt werden gemeinsam Lösungsperspektiven für die Organisation entworfen.

### **Trennung von Problem und Lösung**

Die Trennung von Problem und Lösung in zwei Vorgehensschritten abzubilden, hat folgenden Hintergrund: In der systemischen Beratung gehen wir davon aus, dass Probleme in der Organisation für die Beratung brauchbare, meist versteckte Hinweise auf Lösungsversuche sind. Andererseits führen Lösungen häufig zu nichts anderem als Problemen, weil sie nicht für das eigentliche Problem, das womöglich nicht präzise genug definiert wurde, entworfen wurden. Wenn Beratung das Bedürfnis nach „schnellen Lösungen“ ernst zu nehmen bereit ist, ist unserer Ansicht nach allerdings eine Verlangsamung des Prozesses angezeigt. Lösungen können um so schneller gefunden werden, je mehr Zeit in die präzise Beschreibung des Problems – nicht der Ursachen – investiert wird. Lösungsperspektiven stehen dann im Mittelpunkt, immer bezüglich dessen, was vorher Problem genannt wurde. Diese Sicht auf die Beziehung zwischen Problem und Lösung ist wesentlicher Bestandteil des systemischen Ansatzes. Exemplarisch sei hier für die Methoden zur Erfassung des Problemkontextes das „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“ (Schlippe/Schweitzer 2003) genannt. Methoden zur Lösungsfokussierung finden sich u. a. in de Shazers Buch „Der Dreh“ (1999). Und zum wechselseitigen Verhältnis von Problem und Lösung gibt Mücke (2003) mit seinem Buch „Probleme sind Lösungen“ differenziert Aufschluss.

Als Ergebnis der folgenden **formalen Aushandlungsphase** sollte der Auftrag für eine Bildungsdienstleistung stehen. Das Ziel der **Leistungsphase** besteht darin, eine Bildungsdienstleistung zu erbringen, die bereits im Prozess sowohl den Zielen der Teilnehmer, als auch denen des jeweiligen Unternehmens gerecht wird. In der abschließenden **Evaluationsphase** wird allen Beteiligten ein Feedback über die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse der unterschiedlichen Phasen gegeben.

### **Beispiel Kontaktphase – in drei Schritten**

1. *Schritt: „Gelegenheiten erkennen“*: Er dient dazu, innerhalb der Weiterbildungseinrichtung Verständigungsprozesse darüber anzustoßen, welcher Mitarbeiter auf welche Weise (Klein-) Unternehmen für dialogische Leistungsentwicklung sensibilisiert. Um potenzielle Akquisituationen beispielsweise während Inhouse-Schulungen autonom gestalten zu können, brauchen Mitarbeiter einen Auftrag oder eine allgemeine Erlaubnis von Seiten der Geschäftsführung, dies auch tun zu müssen oder zu dürfen. Die Mitarbeiter haben eine konkrete Vorstellung darüber entwickelt, wie eine solche Kontakt- bzw. Akquisituation aussehen könnte. Sie können dann situationsadäquat unterscheiden, wann der Aufwand für das Herstellen eines verbindlichen Kontakts fruchtbar sein könnte und wann nicht. Um in diesen Situationen autonom zu agieren, ist eine Transparenz bezüglich des weiteren Akquiseprozesses innerhalb der Organisation notwendig. Hilfreich hierfür kann die Institutionalisierung der Reflexion über Akquise sein, z. B. auf einem vierteljährlichen „Akquisetag“. Dieser dient erstens der Koordination der unterschiedlichen Akquiseaktivitäten, zweitens dem Aneignen von Akquisepraxis sowie drittens der Ableitung von Konsequenzen für die Personal- und Organisationsentwicklung. In diesem Schritt ist die Organisation vor allem herausgefordert, einen Lernort zu generieren, der Akquise in den Vordergrund rückt.

2. *Schritt: „Kontaktaufnahme“*: Er verfolgt als Ziel die Herstellung einer dialogischen Beziehung von Kleinunternehmen und Bildungseinrichtung. Der Fokus in der Gesprächsführung liegt von Seiten des Mitarbeiters der Weiterbildungseinrichtung auf dem Ankoppeln an die individuellen Bedürfnisse des Dialogpartners. Dazu ist es notwendig, anfangs nicht den „Verkauf“ von

Bildungsdienstleistungen in den Vordergrund zu stellen, sondern stattdessen eine partnerschaftlich-neugierige Haltung zu entwickeln, die die Basis für einen Dialog zur Leistungsentwicklung darstellt. Umsetzungshilfen für diesen Schritt stellen Gesprächsführungstechniken aus Beratung und Therapie dar. Für die Personalentwicklung stellt sich bei diesem Schritt vor allem die Aufgabe, Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitern zur Beziehungsaufnahme und -gestaltung anzustoßen.

**3. Schritt „Kontrakt“:** Hier steht die Herstellung von Verbindlichkeit für die inhaltliche Aushandlung in der nächsten Phase im Vordergrund. Dazu werden die im vorausgegangenen Schritt geschilderten Probleme, Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven des Unternehmens ressourcenorientiert zusammengefasst. Danach erfolgt die Aushandlung mit dem Gesprächspartner, ob ein vertiefender Dialog gewünscht ist sowie eine Vereinbarung über das weitere Vorgehen. Der Mitarbeiter der Weiterbildungseinrichtung sollte (spätestens) in diesem Schritt wissen, ob er mit dem „richtigen“ Ansprechpartner in Kontakt ist. „Richtiger“ Ansprechpartner heißt in diesem Fall, mit demjenigen aus der Organisation im Dialog zu stehen, der auch die notwendigen Entscheidungskompetenzen in Bezug auf den Einkauf von Bildungsdienstleistungen besitzt. Ergebnis dieses Gesprächs ist z. B. der Kontrakt für den Dialog zur Leistungsentwicklung oder ein gelungener Kontaktaufbau zum Kleinunternehmen, der in zeitlichem Abstand wieder aktualisiert werden kann. Um sowohl dem Kunden als auch dem Mitarbeiter Transparenz über das Vorgehen zu ermöglichen, sollte auf organisationaler Ebene ein Prozessstandard „Akquise“ entwickelt werden.

Die in der Kontaktphase geschilderten kommunikativen Sequenzen erfordern in der Anwendung eine dialogische Haltung. Eine rein pädagogische Haltung zeichnete sich lange dadurch aus, dass der Pädagoge als Wissender bzw. Experte agierte, mit dem Selbstverständnis, Lösungen parat haben zu müssen. Um mit dem Modell LiD zu arbeiten, ist es erforderlich, von einer expertokratischen Haltung Abschied zu nehmen, sprich einen Haltungswechsel zu vollziehen. Eine dialogische Haltung ermöglicht Verständnis für die Praxis des Kunden und eine gemeinsame Lösungsentwicklung.

#### **Kernfähigkeiten des Dialogs (n. Isaacs 1996)**

1. „Listening“ meint, nicht nur dem Sprechenden zuzuhören, sondern auch sich selbst und dabei die Botschaft zu reflektieren, die bei uns ankommt. Dieses Zuhören soll ermöglichen, dass wir unterscheiden zwischen dem, was der andere sagt, und dem, was unsere eigenen Gedanken, Überzeugungen und Meinungen sind.
2. „Die wertschätzende Begegnung“: Lernen wird erleichtert durch die Anerkennung und Legitimierung des Nebeneinanders der verschiedenen Erfahrungen und Meinungen („Respecting“). Nicht in der Auflösung von Differenz, sondern in der Erklärung von Differenz liegen die Potenziale des Dialogs.
3. „In der Schwebe halten“: Beim „Suspending“ geht es darum, das eigene Denken zu reflektieren. So soll analysiert werden, warum wir zu bestimmten Urteilen, Annahmen und Gewissheiten gekommen sind – unter Berücksichtigung unserer mentalen Modelle, die als Filter unsere Wahrnehmungen beeinflussen. Suspending eröffnet die Möglichkeit, über uns zu lernen und uns auch von gewissen Annahmen und Bewertungen zu verabschieden.
4. Die letzte Kernfähigkeit beschreibt die Kompetenz, authentisch zu sprechen, das „Voicing“. Es bedeutet, nur das auszusprechen, was für mich Bedeutung hat, was für mich wahr ist. Dadurch werden taktische Spielchen in der Kommunikation unterlassen.

Bei der Implementierung dieses Modells kann Organisationsberatung die Weiterbildungseinrichtung darin unterstützen, die Methode von einem Idealmodell auf ein spezifisches Veränderungsmodell für die Bildungseinrichtungen herunter zu brechen. Notwendige Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung können in ihrem Kontext bewertet und in der Umsetzung begleitet werden. Beratung z. B. in Form von Supervision kann die Erweiterung des pädagogischen Selbstverständnisses um beratungsförmige Elemente unterstützen und somit einen Haltungswechsel fördern.

### Literatur

- Badura, B. (2004): Auf dem Weg zu gesunden Schulen: Was Schulen dabei von Unternehmen lernen können. Gutachten für die Landesregierung NRW. URL: [www.learn-line.nrw.de/angebote/gesundids/medio/service/hin1/pdf/Badura.pdf](http://www.learn-line.nrw.de/angebote/gesundids/medio/service/hin1/pdf/Badura.pdf) (Stand: 27.03.2007)
- Frei, F. u. a. (1996): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative. Mit einer Methodik zum Business Reengineering. 2. Aufl., Zürich
- Isaacs, W.N. (1996): Dialog. Kollektives Denken und Organisationslernen. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision. Köln (englische Originalausgabe 1993), S. 181–208
- Kraft, S. (2002): Selbstgesteuertes Lernen – kritische Anmerkungen zu einem scheinbar unstrittigen Konzept. In: Wingens, M./Sackmann, R. (Hrsg.): Bildung und Beruf. Ausbildung und berufsstruktureller Wandel in der Wissensgesellschaft. Weinheim, S. 195–211
- Mücke, K. (2003): Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz. Lehr- und Lernbuch. 3. Aufl. Potsdam
- Schein, E. (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a.M./New York
- Schlippe, A. von/Schweitzer, J. (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen
- Schweitzer, J./Schlippe, A. von (2007): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung II. Das störungsspezifische Wissen. Göttingen
- Schüßler, I. (2003): Paradoxien in der Wissensgesellschaft. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./QUEM (Hrsg.): Weiterlernen – neu gedacht. Erfahrungen und Erkenntnisse. QUEM-report, H. 78, S. 165–177
- Shazer, S. de (1999): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg
- Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie. 6. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart
- Volpert, W. (1987): Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In: Kleinbeck, U./Rutenfranz, J. (Hrsg.): Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie III, Bd. 1. Göttingen, S. 1–42
- Wasem, J. (1999): Das Gesundheitswesen in Deutschland. Einstellungen und Erwartungen der Bevölkerung. Wissenschaftliche Analyse und Bewertung einer repräsentativen Bevölkerungsstudie. Neuss



## **Aufwand und Ertrag einer Netzwerkträgerschaft: VHS Rheingau-Taunus**

---

Richtig „netzwerken“ zu können gehört seit geraumer Zeit zum festen Inventar professioneller Kompetenzen in Organisationen jedweder Art. Wer nicht mindestens ein Netzwerk unterhält, gilt als altmodisch und dem strukturellen Verfall anheim gestellt. „Netzwerk“ ist ein Zauberwort und in dem Maße, in dem es beschworen wird, ist es tatsächlich diffus geworden wie „Abrakadabra“ und „Sesam öffne dich“. Auf den inflationären Gebrauch des Begriffs „Netzwerk“ haben Hagedorn und Meyer bereits 2001 hingewiesen und festgestellt, dass er dadurch „einen Teil seines innovativen Potenzials und seiner Subversivität verliert“ (Hagedorn/Meyer 2001, S. 234). War „netzwerken“ in den 1960er und 1970er Jahren noch eine Strategie zur Verfolgung neuer, „alternativer“ Ziele außerhalb der hinlänglich starren und veränderungsresistenten traditionellen Strukturen von Parteien, Verwaltungen, Verbänden u. a. gesellschaftlich relevanter Organisationen, so ist es heute ubiquitär im Jargon der Leitungsverantwortlichen aller gesellschaftlicher Bereiche.

Wer sich sein „Netzwerk“ nicht nur als marktgängigen Slogan aufkleben, sondern tatsächlich innovative Strukturen erfolgreich aufbauen will, muss demzufolge klare und fassbare Kriterien festlegen, nach denen sich sein Netzwerk definiert und an denen es sich messen lassen muss. Einen Anhaltspunkt bieten folgende typische Merkmale.

### **Netzwerk – idealtypische Merkmale (nach Hagedorn/Meyer 2001, S. 235)**

- Mangel/Abwesenheit von Hierarchie
- Heterogenität der Partner
- Selbstbestimmung und Unabhängigkeit der Akteure
- Hohes Maß an Selbstverantwortung und Engagement
- Verteilung von Kompetenzen und Ressourcen
- Partizipation, Einbeziehen unterschiedlicher Partner
- Transparenz und hohe (informelle) Informationsdurchlässigkeit
- Flexibilität, Veränderbarkeit
- Zweckbestimmung durch gemeinsame Übereinkünfte und Konsensbildung
- Komplexe Strukturen (Subnetzwerke)

Dass diese Kriterien zahlreiche Unsicherheiten und Risiken in sich bergen, liegt auf der Hand. Wer verteilt schon gerne seine Ressourcen und verzichtet auf alleinige Planungs- und Entscheidungshoheit? Wer lässt sich auf unabhängige Partner

ein und räumt ihnen nicht nur inhaltliche, sondern womöglich auch finanzielle Mitbestimmung ein? Netzwerken ist anstrengend und riskant, es kostet Geld und Nerven – warum lässt sich ein Träger auf ein solches Wagnis ein? Dieser Frage geht der vorliegende Text am Beispiel einer Lernenden Region nach, die von einer VHS initiiert, aufgebaut und koordiniert wurde (und wird).

*Für eine vertiefende Diskussion bieten sich folgende Begriffsschärfungen an:*

### **Netzwerke ...**

haben per definitionem keine Hierarchie, sie sind per definitionem kein Markt. Sie sind „dazwischen“ anzusiedeln. Fünf Sachverhalte sind für die theoretische Annäherung festzuhalten:

1. Netzwerke sind eine Übergangsform (organisatorische Misch- oder Hybridform) zwischen Markt und Hierarchie, sie vereinen Merkmale der beiden Formen.
2. Netzwerke sind ein eigener Typ sozialer Struktur bzw. eine eigene Organisationsform.
3. Netzwerke sind ein neuartiger Typ solidarischer Vergemeinschaftung. Sie gehören in die Tradition von Formen gesellschaftlicher Integration.
4. Netzwerke sind formale Strukturen, welche die Verknüpfung von Handlungen und Handlungsfolgen – Beziehungen zwischen individuellen Akteuren oder Organisationen – beschreiben.
5. Netzwerke werden als gesellschaftliche Mesebene betrachtet und damit zwischen Mikro- und Makroprozessen eingeordnet. Die Mikroprozesse sind an den handelnden Akteur gebunden, wogegen auf der Makroebene die Reproduktion gesellschaftlicher Institutionen stattfindet.

### **Netzwerke sind eine Weiterentwicklung von Kooperationen:**

Ein wichtiger Unterschied zwischen Kooperationen und Netzwerken ist – neben der Anzahl der Beteiligten – das **Ziel**.

Kooperationen werden in der Regel hinsichtlich eines definierten, konkret vereinbarten Zieles realisiert. Netzwerke definieren zwar auch Ziele, machen aber eine Veränderung und Reflexion des Zieles zum Gegenstand der Netzwerkarbeit selbst. Netzwerke sind daher, was ihre Ziele betrifft, offener, flexibler und dynamischer. Ziele können sich in Netzwerken oft durch Abgang oder Zugang von Netzwerkpartnern ändern.

Ein weiterer Unterschied liegt in der **Art der Kommunikation**. In Kooperationen wird gewöhnlich direkt bi- und trilateral verhandelt; in Netzwerken erfolgt die Kommunikation in der Regel in der Form von Gruppenberatungen, die unterstützt, vorbereitet und nachbearbeitet werden durch bi- und trilaterale Gespräche. Die in diesen Kommunikationen erzeugte **Verbindlichkeit** ist in der Regel ebenfalls unterschiedlich; die Kommunikation in Kooperationen ist häufig rascher verbindlich als diejenige in Netzwerken, wo Motivation und Partizipation gleichwertige Teile des Kommunikationsinteresses sind.

Der wichtigste Unterschied schließlich liegt in der **Steuerung der Kooperationsstruktur**. In Kooperationsverhältnissen steuern die beteiligten Partner direkt ihre Kooperation, treffen Vereinbarungen und überwachen deren Einhaltung. In Netzwerken existiert eine partnerübergreifende Steuerung – sei es als Netzwerkmanagement, sei es als übergeordnete partizipative Netzwerkinstanz.

Das Netzwerk hat somit eine gegenüber den beteiligten Partnern eigenständige Identität – dies drückt sich in der Regel auch durch ein eigenes Logo und eine eigene Präsentation aus

(vgl. Dobischat u. a. 2006, S. 26–28).



## 1. Ausgangssituation

Als die VHS Rheingau-Taunus im Herbst 2001 beim BMBF einen Antrag auf Förderung im Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ stellte, hatte sie dafür gute Gründe, zu denen selbstverständlich die Aussicht auf Fördermittel des Bundes und des Europäischen Sozialfonds (ESF) gehörte. Dass die VHS-Leitung gerade hier aktiv wurde, hatte jedoch besondere inhaltliche Ursachen.

Die VHS Rheingau-Taunus unterscheidet sich von vielen anderen Volkshochschulen vor allem dadurch, dass sie nicht nur den klassischen Programmbereich unterhält, sondern in ihrer Abteilung „Jugendbildung“ Jugendliche im Bereich Holz, Metall und Bürokommunikation ausbildet. Sie unterhält außerdem seit Jahrzehnten einen Fachbereich „Berufliche Bildung“, in dem Arbeitsuchende und Langzeitarbeitslose qualifiziert und gefördert werden. Sie arbeitet mit zahlreichen unterschiedlichen Projektpartnern oft langfristig zusammen (u. a. Wirtschaftsministerium, Sozialministerium, Kammern, Berufliche Schulen, Sozialamt des Kreises, Seniorenvertretungen, Elternvertretungen).

Insofern verfügte die VHS bereits vor dem Start der „*LERNENDEN NETZWERK REGION* Rheingau-Taunus“ (im Folgenden: „LNR“) über einen Stamm vielfältiger und stabiler bildungsbereichsübergreifender Kooperationen; im Ausbau dieser Strukturen wurde ein hohes Innovationspotenzial gesehen, zumal sich durch die absehbaren Arbeitsmarktreformen tiefgreifende Veränderungen auf dem regionalen Bildungsmarkt ankündigten. Diese Veränderungen hoffte man u. a. durch bereichsübergreifende Netzwerkarbeit meistern zu können. Dass diese Hoffnung berechtigt war, hat sich mittlerweile bestätigt. Zunächst führten die Reformen in der Förderpolitik der Bundesagentur allerdings zu einem dramatischen und durchaus Existenz bedrohenden Einbruch im Bereich „Berufliche Bildung“ der VHS. Die LNR hat den anschließenden Prozess der Konsolidierung und teilweisen Neupositionierung positiv beeinflusst und unterstützt. Rückblickend ist festzustellen, dass die initiativ gewordene VHS als Organisation Bedingungen erfüllte, ohne die die erfolgreiche und nicht zuletzt für sie selbst nutzbringende Trägerschaft des neuen Netzwerks nicht möglich gewesen wäre:

### **Wer ein Netzwerk tragen will, muss**

- langjährige Projekterfahrung mitbringen,
- Erfahrung mit Kooperationsstrukturen haben,
- Instrumente beherrschen, die die sichere Umsetzung der Förderbestimmungen unterstützen (Controlling),

- über Finanzmittel verfügen, die es erlauben, namhafte Beträge über längere Zeitspannen vorzufinanzieren,
- Mitarbeiter/innen haben, die erfahren sind im Umgang mit Unsicherheit – in Bezug auf das Projekt und in Bezug auf die eigene Stelle.

### Anforderungen an Netzwerkmanager/innen:

✓ **Soziale Kompetenzen:** Einfühlungsvermögen, kommunikative Fähigkeiten, Offenheit und Ehrlichkeit, Vertrauensvermittlung, Neutralität, Beharrlichkeit und Zielorientierung, Integrationsfähigkeit, Frustrationstoleranz, Umgang mit gegenläufigen Erwartungshaltungen etc.

✓ **Methodische Kompetenzen:** Moderieren, Reflektieren, Strukturieren, Verhandeln, Präsentieren, Probleme lösen, Konflikte lösen etc.

✓ **Organisatorische Kompetenzen:** Projektmanagement, Akquisitionsvermögen, Selbstorganisation etc.

✓ **Fachliche Kompetenzen:** Know-how in Organisations- und Personalentwicklung, Beratungsfähigkeit, Kenntnisse technischer Möglichkeiten, Branchenkenntnisse, Kenntnisse regionaler Strukturen etc.

Quelle: Kopp 2001, S. 61

## 2. Das Netzwerk

---

### 2.1 Äußere Struktur

Die LNR gehört zur zweiten Welle des Förderprogramms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Sie ist Lebensphasen umspannend ausgerichtet und beinhaltet sieben Teilprojekte. In ihnen entwickeln Kooperationspartner aus unterschiedlichen Bildungsbereichen Angebote, die sich an die Bürger/innen des Kreises richten, zuvorderst an diejenigen, die den Zugang zu Bildung und Weiterbildung in besonderer Weise brauchen, ihn aber nicht leicht finden.

#### Das BMBF-Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat 2001 das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ initiiert, das die Netzwerkidee mit dem Begriff „Region“ verbindet. Das Programm bestand aus zwei sog. Wellen, denen jeweils bundesweite Ausschreibungen vorausgingen. Die erste Welle startete 2001, die zweite 2002. Insgesamt wurden ca. 70 Lernende Regionen gefördert.

Die geförderten Netzwerke durchliefen eine einjährige Planungsphase, die der Konkretisierung und konzeptionellen Ausgestaltung von Ideen und Ansätzen diente. Während der bis zu vier Jahre dauernden Durchführungsphase wurden bzw. werden die Kooperationsprojekte umgesetzt. Die Förderung durch das BMBF ist degressiv angelegt, d.h. nach der zu 100 Prozent finanzierten Planungsphase erhöhte sich der von den Lernenden Regionen zu erbringende Eigenanteil von zunächst 20 in den ersten beiden Jahren der Durchführung auf 40 Prozent in den Jahren drei und vier der Durchführungsphase. Das Gesamtvolumen des Programms beläuft sich auf ca. 118 Mio. €; 51 Mio. € davon stammen aus dem Europäischen Sozialfonds. Das Programm wird im Auftrag des BMBF vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR) koordiniert.

Die ausgeprägte Unterschiedlichkeit der Netzwerke innerhalb des Förderprogramms liegt in der Natur der 70 Lernenden Regionen, die sich über das gesamte Bundesgebiet verteilen und nicht nur unterschiedlich groß sind – je nach städtischer oder ländlicher Struktur –, sondern auch äußerst unterschiedliche Problemlagen zu bewältigen haben (in den neuen Bundesländern beispielsweise spezifisch andere als in den alten Bundesländern). Gemeinsam ist ihnen als „Dach“ das in den Förderrichtlinien zum Programm beschriebene strategische Ziel, bildungs- bereichsübergreifende Angebotsstrukturen aufzubauen und nachhaltig zu implementieren und so die Chancen und Möglichkeiten lebenslangen Lernens zu verbessern.

### Teilprojekte der LNR

- forumUNTERNEHMENlernen  
Passgenaue Weiterbildung für kleine und mittlere Unternehmen
- Selbstlernwerkstatt  
Individuelles Lernen von EDV-Wissen mit Beratung
- Alt-hilft-Jung – Ehrenamtliche Berufseinstiegshilfe  
Aktive Senior/inn/en unterstützen Jugendliche beim Übertritt von der Schule in die Ausbildung/in den Beruf
- Integration durch Sprachförderung ausländischer Mütter  
Für ausländische Mütter von Vorschul- und Grundschulkindern
- PEP – Projekt Erziehung Professionalisieren  
Workshops und Coaching für Eltern, Erzieher/innen und Lehrer/innen
- Taunussteiner Modell:  
Vernetzung Kindergarten – Grundschule. Taunussteiner Erzieher/innen und Grundschullehrer/innen entwickeln gemeinsam das Modell einer Bildungsvereinbarung für Schulanfänger/innen
- Mit Kraft in die Zukunft  
Für allein erziehende Frauen in besonders schwierigen Lebenssituationen

Darüber hinaus bietet die LNR als zentrale Dienstleistung Bildungsberatung und ein Internetportal ([www.bildungsnetz-hessen-west.de](http://www.bildungsnetz-hessen-west.de)) an. Den Teilprojekten übergeordnet sind regelmäßig stattfindende Netzwerktreffen („Innovationswerkstätten“) sowie die jährliche Planung und Durchführung des „LernSpaßFestivals“.

Die LNR hat wie die meisten „Lernenden Regionen“ keine eigene Rechtsform (e.V., gGmbH o. ä.), sondern ist ein Kooperationsbündnis aus Partnern, die eine entsprechende Vereinbarung unterzeichnet haben. Projektträger der LNR ist der VHS Rheingau-Taunus e.V., in deren Hauptgeschäftsstelle auch das Projektbüro seinen Sitz hat.

Das Netzwerkmanagement setzt sich zusammen aus einer Projektleiterin, einer Projektkoordinatorin und einer Verwaltungsassistentin. Die Geschäftsführerin der

VHS ist inhaltlich und formal in die Projektleitung eingebunden. Das Teilprojekt „forumUNTERNEHMENlernen“ und die Querschnittsaufgabe Bildungsberatung werden von zwei weiteren Festangestellten koordiniert, die eigens für die LNR-Teilprojekte befristet eingestellt wurden. Alle Angestellten arbeiten in Teilzeit, die meisten mindestens halbtags. In den Teilprojekten sind etliche Dozent/inn/en und Pädagog/inn/en auf Honorarbasis beschäftigt.

Nach einer verlängerten Planungsphase von 17 Monaten startete die LNR am 1. November 2003 in die Durchführung. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt (Ende 2006) befindet sich die LNR im letzten Viertel ihrer vom Bund und der EU geförderten Durchführungsphase, die am 30. April 2007 endet.

## **2.2 Innere Struktur**

### **2.2.1 Die „DNA“ des Netzwerks**

Auf ihrem Weg von den ersten konzeptionellen Überlegungen zur erfolgreichen Umsetzung zumindest einiger Ziele hat sich die LNR in einem Rahmen bewegt, der durch die Koordinaten „Förderrichtlinie des Programms“ und „Ermöglichungsdidaktik“ definiert ist. Diese Koordinaten haben einerseits die inhaltliche Zielsetzung bestimmt. Andererseits boten und bieten sie als handlungsrelevante Strategien Orientierung auch bei der konkreten Umsetzung der Ziele und dienten von Beginn an immer wieder als Instrument der Reflexion und Selbstvergewisserung, insbesondere im Zusammenhang mit der Selbstevaluation (siehe unten, 3.4). Ermöglichungsdidaktik und Förderrichtlinie funktionieren quasi als „DNA“ des Netzwerks und bestimmen es insofern auch „unbewusst“. Entscheidend ist vor allem, dass die Leitungsverantwortlichen ein gemeinsames Bewusstsein über den Referenzrahmen haben und dass sie einerseits (Ermöglichungsdidaktik) die entsprechenden Grundsätze vorleben und andererseits (Förderrichtlinie) alles tun, um diese den Mitarbeitern/innen und Kooperationspartner/innen nahe zu bringen.

Die Förderrichtlinie definiert Netzwerke als „dauerhafte Beziehungen zwischen verschiedenen Bildungsträgern aus mehreren Bildungsbereichen, den Nachfragern/Nutzern und anderen Akteuren im Feld lebensbegleitenden Lernens“ (Förderrichtlinie S. 5).

Die Kernaussage der Ermöglichungsdidaktik, dass Lernerfolge nicht erzwungen oder erzeugt werden können, sondern unter Einbeziehung der Motivationen des Lernalten ermöglicht werden müssen, ist übertragbar auch auf das Lernen von Organisationen in Netzwerken bzw. auf das erfolgreiche Funktionieren von Netzwerken. Netzwerke können nicht „beschlossen“ oder „verfügt“ werden. Der Mehrwert, der durch ein leistungsfähiges Netzwerk generiert wird, speist sich aus dem Engagement der unterschiedlichen Partner. Dieses Engagement

wird durch die Motivation des einzelnen Partners, d. h. zunächst durch den Nutzen bestimmt, den er für sich in einer Kooperation im Netzwerk sieht. Für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement leitet sich daher die pragmatische Handlungsmaxime „so viel bottom up wie möglich, so viel top down wie nötig“ ab. Analog zu einer Pädagogik, die ausgehend von der Perspektive des Lerners nach optimalen Lösungen sucht, ist der Nutzen des einzelnen Netzwerkpartners als berechtigtes Anliegen und als Voraussetzung für die Stabilität des Netzwerks eine zentrale Perspektive des Netzwerkmanagements der LNR.

### **2.2.2 Eine eigene Definition von „Netzwerk“**

Mit der Definition des Begriffs „Netzwerk“ haben sich Wissenschaftler der unterschiedlichsten Bereiche beschäftigt, Kybernetiker und Biologen ebenso wie Informatiker, Soziologen und Kulturwissenschaftler. Aus diesen Forschungen sind zwar kluge und hilfreiche Konzepte hervorgegangen. Es ist aber bereits in der Einleitung deutlich geworden, dass es keine allgemeingültige Definition gibt. Daraus folgt, dass jedes Netzwerk sich seine Definition letztendlich selbst geben muss. Es liegt in der Natur der Sache, dass Netzwerke sich selten vor ihrem Start in dieser begrifflichen Form definieren. Üblicherweise definiert sich während der Aktivität nach und nach quasi von selbst, was „Netzwerk“ ist und da Netzwerke eben keine starren Organisationen sind, verändern sich die Definitionen mit der Zeit. Umso wichtiger ist es, immer wieder in der Arbeit inne zu halten, einen (selbst)kritischen Blick auf die Entwicklung des Netzwerks zu werfen und einerseits den Grad der Netzbildung zu dokumentieren, andererseits Ziele zu überprüfen und zu schärfen. Die LNR hat im Zuge ihrer Selbstevaluationspraxis (vgl. dazu unten 3.4) eine eigene Definition des Begriffs „Netzwerk“ erarbeitet, an der die eigene „Netzwerkqualität“ überprüft werden kann.

#### **Definition „Netzwerk“ (LNR):**

- Mindestens X Kooperationspartner haben eine schriftliche Kooperationsvereinbarung unterzeichnet.
- Die Kooperationspartner führen Projekte gemeinsam durch.
- Mindestens drei verschiedene Bildungsbereiche sind durch die Kooperationspartner vertreten.
- Es gibt eine transparente Organisationsstruktur.
- Man ist in der Öffentlichkeit erkennbar.
- 80 Prozent der Partner kommen aus der definierten Region, aber nicht nur aus einem Teil der Region.
- Das Zusammenwirken ist nachhaltig angelegt.
- Es findet eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung statt.
- Der Transfer der Ergebnisse ist gesichert.

### 3. Erfolgsfaktoren des Netzwerkbetriebs

---

Im Folgenden werden anhand der LNR typische „Kernsituationen“ dargestellt, die sich so oder ähnlich auch beim Aufbau von anderen Netzwerken im Bildungsbe-  
reich ergeben können. An ihnen werden kritische Erfolgsfaktoren herausgearbeitet  
und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

#### 3.1. Richtig starten

Wie gewinnt man Partner für etwas, von dem noch gar nicht klar ist, wie es genau  
aussehen soll? Wie vermittelt man „alten Bekannten“, die sich untereinander aus  
bestimmten, nicht immer freiwillig gewählten Zusammenhängen bzw. Struktu-  
ren kennen, dass etwas „Neues“ passiert? Wie können Rahmenbedingungen  
geschaffen werden, die den neuartigen Charakter eines Vorhabens abbilden  
und befördern? Wodurch kann vermittelt werden, dass tatsächlich neue Wege  
beschritten werden?

Die wichtigste Voraussetzung für die Lösung dieses Problems lag im Falle der  
LNR zunächst in der grundsätzlichen Übereinstimmung der **Einstellung der  
handelnden Personen** mit Inhalt und Struktur des Vorhabens, d. h. es gab keine  
„heimliche“ Vorwegnahme zu erzielender Ergebnisse. Leitung und Projektteam  
der VHS Rheingau-Taunus waren sich darüber im Klaren, dass ein Höchstmaß  
an Offenheit und Flexibilität von Nöten sein würde, um ein bereichsübergrei-  
fendes Netzwerk unterschiedlichster Partner mit Leben und mit verbindlichen  
Strukturen zu füllen und so zu Erfolgen zu führen. Es gab zu diesem frühen  
Zeitpunkt durchaus ein Bewusstsein über die Möglichkeit des Scheiterns,  
zumal der gestartete (offene) Prozess der Netzbildung eingebettet war in  
Förderstrukturen, die detaillierte Zeit- und Arbeitspläne für mindestens zwei  
Jahre verlangten.

Ein erster und in der Rückschau bedeutsamer Schritt war die Entscheidung  
der VHS, zwei **neue Mitarbeiterinnen** ausschließlich für den Aufbau der Ler-  
nenden Region einzustellen. Die VHS vermittelte auf diese Weise einerseits  
die Verbindlichkeit ihres Engagements und andererseits die Neuartigkeit ihres  
Vorhabens, indem sie eben nicht bereits vorhandenes (bei vielen Partnern in  
der Region bekanntes) Personal einsetzte, sondern sich sichtbar auf etwas Neues  
und auch auf neue Personen einließ. Die LNR bekam nach außen ein eigenes  
„Gesicht“. Nach innen brachte die Einstellung der Projektkoordinatorinnen die  
Chance des neuen Blicks auf die Region und auf den Träger VHS. Bei der Aus-  
wahl der Projektkoordinatorinnen spielten neben der notwendigen Erfahrung  
in der Erwachsenenbildung vor allem überfachliche Qualitäten (hohe Kom-  
munikationsfähigkeit, Mut, sich auf Neues einzulassen, Belastbarkeit auch in

unübersichtlichen Situationen) die entscheidende Rolle. Beide Mitarbeiterinnen wurden befristet eingestellt d. h. ihre Arbeitsplätze hingen unmittelbar ab vom Erfolg des Vorhabens.

Der zweite Schritt bestand in der Planung, Organisation und Durchführung einer sog. „**Innovationswerkstatt**“, zu der entlang der Leitfragen „Wen kennen wir?“, „Wen brauchen wir?“, „Wen wollen wir?“ alle Institutionen, Organisationen, Verbände sowie einzelne Persönlichkeiten eingeladen wurden, die im Landkreis im weitesten Sinne mit Lernen zu tun haben, darunter zahlreiche Institutionen, mit denen die VHS bereits in anderen Zusammenhängen kooperierte. Für diese erste Innovationswerkstatt wurde ein maximaler Planungsaufwand in Kauf genommen, da vom Gelingen der Veranstaltung als „Initiierung“ der Lernenden Region sehr viel abhing. Die schriftliche Einladung zur Innovationswerkstatt wurde begleitet von zahlreichen persönlichen Ansprachen durch die Leitungsverantwortlichen der VHS.

Von zentraler Bedeutung für die zielführende Vorbereitung und Durchführung nicht nur dieser ersten, sondern auch aller folgenden Innovationswerkstätten war die Verpflichtung eines **externen Moderators**, dessen Zugehörigkeit zu einer in der Region ansässigen und überregional agierenden Unternehmensberatung namentlich bei den Wirtschaftsorganisationen hohe Akzeptanz versprach. Weder die Unternehmensberatung noch der Moderator waren zuvor für die VHS tätig gewesen. Mit dieser neuartigen, in Pädagogenkreisen bis dato ungewöhnlichen und hochkarätigen Besetzung der Moderatorenfunktion unterstrich die VHS bereits im Vorfeld der Veranstaltung den innovativen Charakter und den hohen Stellenwert des Vorhabens, für dessen Umsetzung ganz offensichtlich hohe Professionalität „eingekauft“ wurde. Die Akzeptanz konnte auch dadurch gesteigert werden, dass sich die Unternehmensberatung auf einen für das Projekt tragbaren Kostenrahmen einließ und damit das Projekt förderte. Die Verpflichtung dieses besonderen Moderators erwies sich sowohl bei der Planung, als auch bei der Durchführung der ersten Innovationswerkstatt als uneingeschränkt lohnende Investition. Entscheidend für die Akzeptanz, die er bei den sehr unterschiedlichen Bildungsakteuren der Region für sich und damit auch für die Sache herstellen konnte, war neben seiner methodischen Kompetenz die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich allen Beteiligten gegenüber respektvoll, offen und freundlich zu verhalten. Auch die Vertreter/innen aus dem klassischen pädagogischen Umfeld (z. B. aus Schulen und aus sozialen Einrichtungen) waren schnell „gewonnen“ – trotz einiger Bedenken, die zunächst gegen einen professionellen Unternehmensberater bestanden hatten. Besonders wichtig war und blieb ein sehr stringenter und verlässlicher Umgang mit dem Zeitplan der ersten wie auch aller folgenden Innovationswerkstätten.

Auch die Wahl der Moderationstechnik für die erste Innovationswerkstatt brachte den innovativen Charakter des Vorhabens zum Ausdruck und passte zu den Grundsätzen von Partizipation und Ermöglichung des Netzwerks: „Open Space“ ist eine Methode, die ein Höchstmaß an Offenheit ermöglicht, allerdings auch ein Höchstmaß an professioneller und pünktlicher Vor- und Nachbereitung erfordert und von einem versierten Moderator begleitet werden muss. Das Verfahren öffnet sozusagen den Raum („space“) für Gedanken, Ideen, Anliegen und Erwartungen. „Raum öffnen“ ist in diesem Zusammenhang durchaus auch wörtlich zu verstehen: die Teilnehmer/innen einer „Open-Space“-Veranstaltung müssen sich nicht nur *nicht* festlegen auf *eine* Arbeitsgruppe oder *ein* Thema, sondern sind ausdrücklich aufgefordert, auch während der Arbeit den Ort zu wechseln und dorthin zu gehen, wohin sie sich hingezogen fühlen. Der Veranstalter hat weder in der Hand, welche Themen bearbeitet und welche Ergebnisse erzielt werden, noch kann er festlegen, wer mit wem in Arbeitsgruppen kooperieren soll. Natürlich macht er vernünftige Vorschläge und gibt Anregungen – ob diese allerdings aufgegriffen und wie sie weiter bearbeitet werden, ist offen. Die Entscheidung für eine so ergebnisoffene Methode erfordert einigen Mut und klare Überzeugung von ihrer Sinnhaftigkeit.

### **Open Space**

Open Space ist ein Großgruppenverfahren, bei dem bis zu 1.000 Menschen gemeinsam an einem Thema bzw. einer Problemlösung arbeiten.

#### **Hauptziel**

des Open Space ist es, einen Raum besonderer Qualität zu öffnen, damit Menschen selbstorganisiert und selbstverantwortlich ihre Anliegen gemeinschaftlich bearbeiten können.

Als Thema für einen Open-Space-Kongress eignet sich eine Problemstellung oder ein Generalthema, das:

- dringend ist für die angesprochenen Teilnehmenden,
- breit angelegt ist (mit Raum für neue Ideen und kreative Lösungen),
- komplex ist, d. h. es gibt viele verschiedene Lösungen und kann nicht von einer Person gelöst werden und
- von zentraler Bedeutung ist für die Zukunft des jeweiligen Systems.

#### **Entstehung**

Ausgehend von der Erfahrung, dass auf Tagungen und Konferenzen die meiste Energie und der intensivste Austausch in den Kaffeepausen stattfindet, hat H. Owen, ein amerikanischer Organisationsberater, den Prozess der unstrukturierten Kaffeepause analysiert, um daraus etwas für die Gestaltung von Veranstaltungen/Konferenzen zu lernen. Ergebnis ist die Open Space Methode, die nach dem Kernprinzip der Selbstorganisation konzipiert ist. Vorgegeben sind lediglich ein einfacher Rahmen sowie eine zeitliche Struktur, die einen reibungslosen Ablauf und eine Orientierung ermöglichen.

#### **Ablauf**

Die Konferenz wird eröffnet. Die Teilnehmenden sitzen in einem großen Kreis und werden zunächst in die wichtigsten Grundsätze der Open-Space-Methode eingeführt. Dann wird das in-



haltliche Programm der nächsten Tage mit allen gemeinsam erarbeitet. Jeder Teilnehmende wird eingeladen, eine eigene Thematik, für die er sich besonders engagieren möchte, anzukündigen, diese auf ein Blatt Papier zu schreiben, seinen Namen darunter zu setzen und das Blatt an eine Informationswand zu hängen. An der Wand sind Raum- und Zeitangaben für die Arbeitsgruppen vermerkt. Sind alle Themen an der Zeit- und Raumwand angebracht, wird der Marktplatz eröffnet. Alle Teilnehmenden tragen sich nun bei den Themen ein, bei denen sie mitarbeiten möchten.

Dann beginnt die selbst organisierte Arbeit in den Arbeitsgruppen. Wie die Gruppe arbeitet, bleibt komplett ihr überlassen. Die einzige Verpflichtung besteht darin, ein Ergebnisprotokoll zu erstellen, das nach Beendigung der Arbeitsgruppe an einer „Nachrichtenwand“ veröffentlicht wird.

Jeweils abends und morgens sowie am Schluss der Veranstaltung trifft sich die ganze Gruppe im Kreis. Hier werden Erfahrungen und Eindrücke ausgetauscht und am Ende der Konferenz weitere Verabredungen getroffen. Kurz vor dem Schluss der Konferenz bekommen alle Teilnehmenden eine Dokumentation mit den Ergebnissen aller Arbeitsgruppen in die Hand.

### Regeln

Die wichtigste Regel ist das „Gesetz der zwei Füße“. Dieses beinhaltet Freiheit und Selbstverantwortung der Teilnehmenden. Jeder Teilnehmer, mit Ausnahme der Themeninitiatoren, hat das Recht, eine Arbeitsgruppe oder eine Interaktion zu verlassen, wenn er das Gefühl hat, in dieser Situation nichts zu lernen oder nichts beitragen zu können. Damit bestimmt jeder über Inhalt und Form mit und ist verantwortlich für die Effizienz. Weitere zentrale Prinzipien sind:

- Die da sind, sind genau die Richtigen.
- Was immer auch geschieht, es ist das Einzige, was geschehen kann.
- Es fängt an, wenn die Zeit reif ist.
- Vorbei ist vorbei.

*Quelle: nach Böttger, I. (2001): Open Space. In: sowi-online Methodenlexikon.*

*URL: [www.sowi-online.de/methoden/lexikon/open-space-boettger.htm](http://www.sowi-online.de/methoden/lexikon/open-space-boettger.htm) (Stand: 27.03.2007)*

### Weiterführende Literatur zu Open Space

Harrison, O. (2001a): Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart

Harrison, O. (2001b): Erweiterung des Möglichen – Die Entdeckung von Open Space. Stuttgart

Maleh, C. (2000): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim/Basel

Petri, K. (1998): „Open Space Technologie“ oder: „das Wunder der Kaffeepause“. In: Apel, H. u. a. (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Bonn, S. 94–104

Rogge, K.I. (2001): Selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Lernen in Großgruppe mit der open-space-Technologie. URL: [www.sowi-online.de/methoden/dokumente/open-space-rogge.htm](http://www.sowi-online.de/methoden/dokumente/open-space-rogge.htm) (Stand: 27.03.2007)

Witthaus, U./Wittwer, W. (2000): Open Space. Bielefeld

Besondere Sorgfalt wurde auch auf die **Gestaltung der äußeren Bedingungen** verwendet. Dazu gehörten nicht nur genügend große und ansprechende Räumlichkeiten, sondern auch die freundliche und professionelle Anmutung sämtlicher Dokumente von der Einladung über Tagungsmaterialien bis hin zu Dokumentationen und Protokollen. Hinreichend viele und gut funktionierende Medien während der Veranstaltung waren ebenso selbstverständlich wie ein hochwertiges

Catering (finger food). Weil ohne Messer und Gabel und im Gehen und Stehen gegessen werden konnte, wurde in den Pausen die Kommunikation zwischen den Teilnehmer/innen nicht unterbrochen. Durch die Herstellung einer gedeihlichen und angenehmen Atmosphäre wurde den künftigen Netzwerkpartnern auf angemessene Weise Wertschätzung und Verbindlichkeit signalisiert.

Die Besonderheiten dieser ersten von mittlerweile neun Innovationswerkstätten haben bis heute das Bild der LNR entscheidend geprägt und sind zu einem wichtigen Teil ihrer „Corporate Identity“ geworden.

#### **Handlungsempfehlungen**

- *„Neue Gesichter“*: Investitionen in den Start eines Netzwerks sind unerlässlich. Ein Netzwerk entsteht nicht von selbst und lässt sich nicht „nebenher“ aufbauen. Arbeitskraft muss auf jeden Fall investiert werden, am besten in Gestalt neuer, „unverbrauchter“ Mitarbeiter/innen.
- *Professionelle Moderation*: Für Auftaktveranstaltungen sollte ein externer bzw. neuer Moderator engagiert werden, der sowohl hinsichtlich seiner Herkunft (Firma) als auch als Person akzeptiert wird und hochgradig professionell arbeitet. Professionell heißt u. a.: offen, ehrlich, freundlich, den/das Andere/n prinzipiell zulassend, stringent, verlässlich (Einhalten von Zeitplänen), Vertrauen erweckend (keine Angebote, die nicht auch wirklich eingehalten werden können), erfahren (d. h. auch: nicht zu jung).
- *„Neue Oberflächen“*: Das inhaltlich und strukturell Neue muss sich auch auf „Oberflächen“ abbilden, also neben Personen auch in Räumen und Dokumenten.

### **3.2 Rückschläge verarbeiten**

Wie hält man Partner „bei der Stange“, wenn es Verzögerungen im Projektablauf gibt? Wie vermittelt man auftretende Schwierigkeiten und Probleme einerseits offen, andererseits aber so, dass Partner nicht das Vertrauen in das Vorhaben verlieren und abspringen?

Diese unangenehmen und schwierigen Fragen stellten sich dem Netzwerkmanagement der LNR beim Übergang von der Planungsphase zur ersten Durchführungsphase. Der entsprechende Antrag auf Förderung wurde zunächst nicht bewilligt, sondern im März 2003 zur Überarbeitung zurück gegeben. Die nächste Möglichkeit zur Bewilligung bestand wegen des Sitzungskalenders des maßgeblichen Gremiums erst im Oktober 2003. Die sogenannte. „verlängerte Planungsphase“ (= der sicher geförderte Zeitraum) endete aber schon am 31. August 2003. Daher konnte der geplante zeitliche Ablauf nicht eingehalten werden. Mit den Partnern entwickelte Vorhaben mussten teilweise erheblich verändert werden. Die Dauer der Finanzierungslücke bis zum Start der Durchführung konnte nur grob abgeschätzt werden. Die teilweise komplizierten Förder- und Bewilligungsbedingungen mussten so weit wie nötig und so kompakt wie möglich an die Partner kommuniziert werden. Das hohe Maß an Verbindlichkeit,

das Träger bzw. Projektteam den Partnern vermittelt hatten, wurde jetzt zum Problem.

Auch in dieser kritischen Situation war vor allem die **Haltung des Netzwerkmanagements und des Trägers** der Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung. Beide blieben überzeugt von der Sinnhaftigkeit und von der Durchführbarkeit des Vorhabens und ließen sich in ihrem Arbeitseifer und in ihrem Engagement nicht irritieren. Der Rückschlag war nicht Anlass zu Resignation oder zu persönlichen Frustrationen, sondern stachelte Ehrgeiz und Engagement nach dem Prinzip: „Jetzt erst recht!“ an.

Die VHS als Trägerin des Netzwerks verhielt sich weiterhin kooperativ und verbindlich, auch indem sie die Verträge mit den Projektkoordinatorinnen verlängerte, obwohl sich abzeichnete, dass die notwendigen Fördermittel erst sehr verspätet eingehen würden und es daher notwendig wurde, in Vorleistung zu gehen – dies zu einem Zeitpunkt, an dem die VHS aufgrund der Arbeitsmarktreformen in finanzielle Bedrängnis geriet.

Auch die **grundsätzliche Lernbereitschaft** aller Beteiligten war eine gute und wichtige Voraussetzung zur Problemlösung. Die Rückbesinnung auf den Grundsatz, dass (Lern)Erfolge nicht „erzeugt“ werden können, jedoch alles zu ihrer Ermöglichung getan werden muss, führte dazu, dass alle Möglichkeiten der Beratung – z. B. durch den Projektträger DLR – genutzt wurden. Unangenehme Ratschläge zuzulassen und zu prüfen und Kritik offen aufzunehmen, erfordert eine gewisse Bereitschaft, ist aber durchaus die Mühe wert. Es erhöht letztendlich das Selbstbewusstsein eines Teams. Dabei ist es wichtig, Beratung nicht defensiv zu erdulden, sondern aktiv und ggf. auch offensiv mit ihr umzugehen. Es geht nicht darum, das Eigene über Bord zu werfen, um das Andere eins zu eins zu übernehmen, sondern vielmehr darum, die eigene Arbeit kritisch zu überprüfen und mit Außenstehenden zu diskutieren, sie auch zu verteidigen. Nebenbei hat der selbstkritische und offene Umgang mit der eigenen Arbeit Kooperationen verstärkt und Partner gebunden.

Den Kooperationspartnern, die gemeinsam mit dem VHS-Team die Projektideen entwickelt hatten und die davon ausgingen, dass das Vorhaben wie geplant umgesetzt würde, musste der Rückschlag vermittelt werden. Mit der „verlängerten Planungsphase“ war ein pünktlicher Start der einzelnen Teilvorhaben nicht mehr möglich, und es drohte dadurch ein Imageverlust der LNR bzw. ihres Trägers. „**So viel Transparenz wie möglich, so viel Diskretion wie nötig**“ war die Strategie der Projektverantwortlichen im Umgang mit den Kooperationspartnern. Alle Partner wurden in regelmäßigen Abständen schriftlich über den Stand der Dinge auf

dem Laufenden gehalten, einige in persönlichen Gesprächen informiert, wieder andere wurden in die Überarbeitung des Antrags eingebunden. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wurde klar, dass nicht alle Partner eines Netzwerks „gleich“ sind und demzufolge auch nicht mit allen auf die gleiche Weise umgegangen werden soll und kann.

#### **Handlungsempfehlungen**

- *Überfachliche Kompetenzen* des Netzwerkmanagements sind erfolgskritische Merkmale eines Netzwerks und sollten schon bei der Einstellung von Netzwerkkoordinator/inn/en handlungsleitend sein.
- *Beratungsangebote* sollten in kritischen Situationen so viel wie möglich genutzt werden, formelle ebenso wie informelle.
- *Nicht alle Netzwerkpartner sind gleich.* Die Partner sollten zielorientiert und sinnvoll einbezogen werden. Strukturierte Überlegungen zur Unterschiedlichkeit der Partner sollten angestellt, belegt und dokumentiert werden.

### **3.3 Das Netzwerk stabilisieren**

Welche Strukturen müssen wie festgeschrieben werden, um den Fortbestand des Netzwerks zu sichern? Welche Ressourcen sind unabdingbar und wie kann geregelt werden, dass und von wem sie eingebracht werden? Auf welche Weise kann Verbindlichkeit erhöht werden? Welche Netzwerkpartner müssen wie „gehalten“ werden? Wie kann die Effizienz des Netzwerks verbessert und verstetigt werden?

Diese Fragen stellten sich die LNR vor der Bewilligung der letzten Förderphase im April 2005. Zum einen erhöhte sich der vom Netzwerk zu erbringende Anteil an Eigen- bzw. Drittmitteln auf 40 Prozent der Gesamtausgaben, hier ca. 240.000 Euro. 10 Prozent davon mussten als für die Zukunft angenommene Einnahmen aus dem Netzwerk eingestellt werden, d. h. es ergab sich die Notwendigkeit, bis zum Ende der Förderung im April 2007 circa 24.000 Euro für Leistungen des Netzwerks in bar einzunehmen. Zum anderen wurde die Auflage erteilt, eine neue Kooperationsvereinbarung vorzulegen und diese von den Netzwerkpartnern unterzeichnen zu lassen. Die Nachhaltigkeit, d. h. der Fortbestand der Netzwerke auch nach Auslaufen der Förderung, war zwar von Anfang an eine Anforderung des Programms „Lernende Regionen“; je näher jedoch das Ende der Förderung rückte, desto größer wurde der Druck, belastbare Planungen vorzunehmen und die Verbindlichkeit zwischen den Netzwerkpartnern zu erhöhen.

Auch an dieser kritischen Stelle des Entwicklungsprozesses erwies sich die bewusste Rückbesinnung auf die Grundsätze der Ermöglichungsdidaktik und auf das Prinzip des partizipativen Vorgehens als hilfreich. Das Netzwerkmanagement war sich darüber im Klaren, dass nur derjenige Ressourcen einbringen wird, der

für sich selbst einen Nutzen erkennt, und dass Verbindlichkeit nicht erzwungen werden kann. Diese Erkenntnis war weder neu noch angenehm. Dennoch musste (und muss) sie immer wieder ins Bewusstsein gerufen werden, zumal dann, wenn der Druck von außen hoch und die Versuchung, ihn nach innen weiterzugeben, groß ist. Ein gutes Netzwerkmanagement muss auch die **Funktion eines „Stoßdämpfers“** übernehmen können. Es wurde klar, dass eine Lösung „von oben“ wenig Aussicht auf Erfolg haben würde. Eine Bearbeitung des Problems durch alle (mittlerweile über 40) Kooperationspartner erschien allerdings gleichermaßen unmöglich – nicht zuletzt aus der Befürchtung heraus, dass ein zeitaufwändiger Diskussionsprozess die Partner eher abschrecken als einbinden könnte. Die Projektleitung der LNR entschloss sich für den gemeinsam mit der Steuerungsgruppe anzugehenden Prozess zu einem Mittelweg: **„so viel bottom up wie möglich, so viel top down wie nötig“** (siehe Kap. 2.2.1).

Die Überarbeitung der Netzwerkstruktur bzw. der Kooperationsvereinbarung mit der Steuerungsgruppe war ein weitgehend offener Prozess, d. h. das zu erzielende Ergebnis war lediglich durch zeitliche und wenige formale Vorgaben vorbestimmt. Grundlage für dieses sehr offene Vorgehen war weiterhin die Überzeugung, dass Vereinbarungen innerhalb eines Netzwerks in dem Maße haltbar sind, in dem diejenigen, die sie einhalten bzw. umsetzen sollen, möglichst umfassend in die Entwicklung einer solchen Vereinbarung einbezogen sind und in dem kritische und strittige Fragen rechtzeitig diskutiert und zu einer einvernehmlichen Lösung gebracht werden. Bei der Gestaltung dieses Prozesses, der sich über ein halbes Jahr und mehrere außerplanmäßige Sitzungen erstreckte, wurde auf die bewährten Strategien gesetzt: einerseits auf den aus den oben beschriebenen Innovationswerkstätten bekannten und geschätzten externen Moderator, andererseits auf fachliche Beratung von außen.

Während die strukturelle Reform des Netzwerks (Einsetzen einer Vollversammlung, klare Regelung zur Zusammensetzung der Steuerungsgruppe und zum Benennungsverfahren) und die Entscheidung über die künftige Rechtsform (Beibehalten der bisherigen Form als Kooperationsbündnis) nach ausführlicher Diskussion und unter Einbeziehung der Erfahrungen der beteiligten Steuerungsgruppenmitglieder zügig voranschritt, erwies sich die Frage der verbindlich von den Kooperationspartnern einzubringenden Ressourcen erwartungsgemäß als schwierig – dies, obwohl die in Rede stehenden Ressourcen zunächst einen sehr geringen Teil der Gesamtkosten betrafen und weniger ökonomisch als symbolisch bedeutsam waren. Der Weg zur Einsicht in die Notwendigkeit, verbindliche Kooperationsstrukturen auch in Euro zu messen, war ein anstrengender **Lernprozess** für alle Beteiligten und wurde als solcher vom Netzwerkmanagement begriffen und ermöglicht. Nachdem es unmöglich war, sich auf einen für alle Partner gleich hohen (und

mit 500 Euro real niedrigen) finanziellen Jahresbeitrag zu einigen, wurde auf Vorschlag der Projektleitung der Passus, der die Ressourcenfrage regelt, aus der Kooperationsvereinbarung herausgenommen. Stattdessen wurde ein Entwurf für eine Anlage verabschiedet. In dieser Anlage sollte jeweils individuell zwischen der VHS Rheingau-Taunus als Träger und dem unterzeichnenden Partner fixiert werden, ob und in welcher Höhe ein finanzieller Beitrag respektive ob und in welchem Umfang statt dessen oder zusätzlich bestimmte geldwerte Leistungen wie z. B. Übernahme von Druckaufträgen, Mailings, Cateringkosten, Mieten u. ä. eingebracht werden. In Anlehnung an die Förderquote von 60 Prozent in der zweiten von BMBF und ESF geförderten Durchführungsphase wurde grundsätzlich festgelegt, dass finanzielle Beiträge („Cash“) und geldwerte Leistungen in einem Wertigkeitsverhältnis von 1 zu 2,5 stehen sollten, d. h. ein Betrag von 1.000 Euro (für die Jahre 2006 und 2007) durch Leistungen im Wert von 2.500 Euro „ersetzt“ werden konnte. Die Anlage sollte fester Bestandteil der Kooperationsvereinbarung und ihre zufriedenstellende Ausformulierung Bedingung für die formale Beteiligung am Netzwerk werden. Mit dieser pragmatischen Lösung waren alle Mitglieder der Steuerungsgruppe einverstanden.

Die finanzielle Verantwortung – nämlich für einen eventuellen Ausfall der im Finanzierungsplan eingestellten, vermuteten Einnahmen eintreten zu müssen – blieb bei der VHS Rheingau-Taunus. Es war zwar in der überarbeiteten Kooperationsvereinbarung festgelegt worden, dass die VHS als Träger des Netzwerks ein Vetorecht sowohl in der Steuerungsgruppe als auch in der Vollversammlung der LNR und darüber hinaus die Option auf weitere Trägerschaft bei eventuellen Folgeanträgen haben sollte. Diese Festlegungen boten jedoch keine zuverlässige Absicherung gegen das Risiko fehlender Einnahmen, weshalb seitens der Geschäftsführung der VHS Rheingau-Taunus eine **verlässliche Haltung** ausschlaggebend bleiben musste, die von **Belastbarkeit und Optimismus** bestimmt war und ist. Ohne diese grundsätzliche Haltung des Trägers hätten die oben beschriebenen Vereinbarungen in der notwendigen Flexibilität nicht getroffen werden können.

Nachdem die neue Netzwerkstruktur von der Steuerungsgruppe verabschiedet worden war, musste sie allen Partnern vermittelt und zur Unterschrift vorgelegt werden. Aber trotz sorgfältig **ausgewählter Kommunikationsformen** bei der Vermittlung an die Partner gingen deren schriftlichen Zusagen sehr schleppend ein. Die meisten Partner reagierten zunächst gar nicht. Drei Organisationen erklärten schriftlich ihr Ausscheiden aus der LNR und begründeten diesen Schritt damit, dass es ihnen unmöglich sei, die geforderten Ressourcen einzubringen und brachten ihr Befremden über diese Anforderung zum Ausdruck. Andere Partner teilten mit, dass die förmliche Zustimmung zur weiteren Beteiligung zunächst in Gremien bzw. mit Leitungsverantwortlichen vorbereitet werden müsse. Ende

Februar 2006 hatten erst vier (von vormals über 40) Institutionen die Kooperationsvereinbarung unterzeichnet und verbindliche Aussagen über die von ihnen einzubringenden Ressourcen gemacht.

Diese Situation stellte das Netzwerkmanagement auf eine weitere Belastungsprobe, für deren Bewältigung wiederum Geduld und Optimismus die Grundlage waren. Im Projektteam und gemeinsam mit der Geschäftsführerin der VHS Rheingau-Taunus wurde geklärt, wer welchen Partner wo bzw. wie ansprechen und zur Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung gewinnen sollte. Bei den Partnern, die auf die Vorlage der neuen Vereinbarung mit einer Absage reagiert hatten, wurde persönlich um Verständnis geworben und eine inhaltliche Fortsetzung der Kooperation in Aussicht gestellt.

Schlussendlich führten die Bemühungen des Netzwerkmanagements und des Trägers der LNR zum Erfolg: Mitte 2006 hatten 25 Institutionen die neue Kooperationsvereinbarung unterzeichnet und verbindliche Zusagen hinsichtlich der von ihnen einzubringenden Ressourcen gemacht. Annähernd die Hälfte der im Antrag auf Förderung durch das BMBF und den ESF prognostizierten „Cash“-Einnahmen (circa 10.000 Euro) konnte auf diese Weise gesichert werden. Der Geldwert der anderen zugesicherten Ressourcen kann ungefähr doppelt so hoch geschätzt werden. Besonders bedeutsam für die nachhaltige Verankerung des Netzwerks ist die unbefristete Kooperationsvereinbarung mit dem Rheingau-Taunus-Kreis, die auf Vorschlag des Wirtschaftsförderers und auf ausdrücklichen Wunsch des Landrats von den Gremien beschlossen wurde. Dass unter den im Netzwerk vertretenen fünf Sektoren (Schulen, Kommunale Institutionen, Wirtschaft, Träger der Weiterbildung, Sozialer Bereich) die regionale Wirtschaft mit acht Partnern besonders gut repräsentiert ist, kann als Indiz für den vermuteten und tatsächlichen Nutzen des Netzwerks interpretiert werden, da Betriebe und Kammern zumeist harte Maßstäbe an die Effizienz ihrer Aktivitäten anlegen.

#### **Handlungsempfehlungen**

- *Netzwerkmanagement* ist keine Brechstange, sondern ein Stoßdämpfer: Vereinbarungen sind desto haltbarer, je gründlicher Bedenken und Einwände der Partner wahrgenommen, diskutiert und bereits im Vorfeld ausgeräumt werden.
- *Begrenzt flexibel*: Formale Vereinbarungen sollten so verbindlich wie möglich und so flexibel wie nötig gefasst werden. Unter Umständen ist es zielführender, Sonderregelungen zuzulassen als wichtige Partner nicht „im Boot“ zu haben.
- *Welche Rechtsform*: Diese Frage wird häufig überbewertet. Die Rechtsform ist Mittel zum Zweck und sollte als solches pragmatisch diskutiert und gewählt werden. Leitfrage: welche Rechtsform nutzt den Zielen des Netzwerks am meisten?
- *Kommunikation*: Wichtige Informationen müssen mehr als einmal und auf mehr als einem Weg vermittelt werden. Unterschiedliche Partner brauchen unterschiedliche Formen der Kommunikation.



### 3.4 Die Zusammenarbeit kritisch überprüfen

Als letzten Punkt sei auf die Selbstvergewisserung hingewiesen, die ein Netzwerk braucht. Die regelmäßige **Selbstevaluation** der LNR hat zahlreiche belastbare Ergebnisse gezeitigt und zu Erkenntnissen geführt, die die Zielerreichung und die Effektivität des Netzwerks deutlich verbessert haben. Darüber hinaus konnten Erfolge nachvollziehbar dokumentiert und messbar gemacht werden, so z. B. hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit. Ein gewollter Nebeneffekt der Evaluations-schleifen, zu deren Durchführung alle Teilprojekte sowie das Netzwerkmanage-ment verpflichtet sind, bestand darin, dass „Koordinaten“ (wie z. B. die Förder-richtlinie des Programms) in den Blick aller Mitarbeiter/innen gerückt wurden. Last but not least führte und führt die Selbstevaluation nach dem eigenen, sehr praxisorientierten Konzept dazu, dass Vorbehalte gegen Evaluation abgebaut und die Grund(begriffe) des „Handwerks Evaluation“ gelernt wurden.

#### Handlungsempfehlungen

- Selbstreflexion und -vergewisserung müssen Raum, Rahmen und Form bekommen, z. B. durch (Selbst)Evaluation → regelmäßige Überprüfung der Ziele und der Zielerreichung.
- Selbstevaluation sollte von Anfang an fester Bestandteil der Netzwerkarbeit und dementsprechend in Arbeits- und Finanzierungsplänen verbindlich verankert sein. Sie mag zunächst als zusätzlicher Aufwand erscheinen – wenn Selbstreflexion und Wirkungskontrolle kontinuierlich stattfinden, zeigt sich jedoch bald, dass Effektivität und Effizienz steigen.
- Selbstevaluation sollte buchstäblich auf der Tagesordnung stehen, z. B. von regelmäßigen Teamsitzungen und/oder Netzwerktreffen.
- (Selbst)Evaluation ist ein Handwerk. Die grundlegenden Regeln bzw. „Handgriffe“ müssen beim Start bekannt sein. Eine Einführung in die praktischen Grundbegriffe durch einen externen Experten ist eine lohnende Investition. Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation DeGEval hat Standards für Evaluationen herausgegeben. Die Orientierung an diesen Standards ist äußerst empfehlenswert, zumal die Handreichungen sehr praxisorientiert und leicht zu handhaben sind. Allein die Titel der vier Grundkategorien (Evaluation muss nützlich, genau, durchführbar und fair sein) sind ein sehr guter „Kompass“, um auf dem richtigen Weg zu bleiben (Links am Ende dieses Kastens).
- Es müssen Verantwortliche für die Organisation der Selbstevaluation benannt werden.
- Die Begleitung durch einen externen Experten ist empfehlenswert. Ein bis zwei Workshops pro Jahr reichen aus.
- Ziele und Messinstrumente müssen so klar wie möglich definiert werden. Besondere Sorgfalt sollte auf die Definition vermeintlich „klarer“ Begriffe verwendet werden. Vor der Überprüfung des Items: „Die angestrebte Anzahl an Teilnehmer/innen hat tatsächlich teilgenommen“ muss nicht nur geklärt werden, was „angestrebt“ war bzw. ist, sondern auch, wer mit „Teilnehmer/innen“ und was mit „teilnehmen“ gemeint ist.
- Es kann nicht alles auf einmal evaluiert werden. Wenn ein belastbares Ergebnis erzielt und sorgfältig „gemessen“ werden soll, sind maximal drei Sollwerte handhabbar.



### Hilfsmittel der DeGeVal:

Deutsche Gesellschaft für Evaluation (Degeval) (Hrsg.) (2002): Standards für Evaluation. Köln. URL: [www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=70](http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=70) (Stand: 27.03.2007)

Deutsche Gesellschaft für Evaluation (Degeval) (Hrsg.) (2004): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. Alfter. URL: [www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=172](http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=172) (Stand: 27.03.2007)

### Die LNR-Selbstevaluation am Beispiel der Evaluationsschleife 2005

Die LNR führt regelmäßig einmal im Jahr eine methodisch und organisatorisch klar definierte Selbstevaluation durch. In jeder „Evaluationsschleife“ wird ein besonderer Schwerpunkt gesetzt. Fragen nach den inhaltlichen Zielen („Wurde das Lehr/Lernziel erreicht? Hat die angestrebte Anzahl Teilnehmer/innen tatsächlich teilgenommen?“) und der Qualität der Organisation („Sind Entscheidungswege, Zuständigkeiten und Prozesse klar definiert und dokumentiert?“) werden jedes Jahr gestellt.

Einzeln evaluiert werden jeweils alle Teil- und Querschnittsprojekte von den Projektkoordinator/inn/en und das Gesamtnetzwerk von der Projektleiterin. Die Entwicklung und Erprobung der Selbstevaluation wurde gemeinsam mit der „Lernenden Region main-kinzig+spessart“ gestaltet und von einem externen Experten begleitet.

Nachdem die erste Evaluationsschleife (2004) den Schwerpunkt „Netzwerk + Lebenslanges Lernen“ hatte, ging es in der zweiten Schleife (2005) vorrangig um „Nutzen + Nachhaltigkeit“. Für alle Bereiche der LNR wurden hierbei Ziele formuliert und Sollwerte definiert.

**Ziel: „Ein regionales (Teil)Netzwerk zur Förderung des Lebenslangen Lernens existiert dauerhaft.“**

**Sollwerte:**

- 1. Das (Teil)Netzwerk ist in der Öffentlichkeit erkennbar.**
- 2. Das (Teil)Netzwerk ist nachhaltig angelegt.**

Jeder einzelne Begriff wurde so genau wie möglich definiert, um die Sollwerte tatsächlich messbar zu machen. Messinstrumente wurden festgelegt.

Beispiel: Der Begriff „erkennbar“:

- „erkennbar“ wurde definiert als: „beschrieben in Medien und Veranstaltungen“.
- Messinstrumente: sämtliche Veröffentlichungen (Presse, Radio) wurden recherchiert, gezählt und zur Laufzeit des jeweiligen (Teil)Projekts in Beziehung gesetzt (= Ermittlung einer Quote). Die Anzahl der vorhandenen Werbemittel wurde ermittelt und bewertet. Internetauftritte und Verlinkungen wurden quantitativ und qualitativ bewertet, ebenso öffentliche Veranstaltungen. Außerdem wurde geprüft und bewertet, ob Veröffentlichungen, Internetpräsenzen, Werbematerialien, Tagungsunterlagen usw. als Teil eines Gesamtnetzwerks kenntlich waren (Verwendung von Logos, Hinweisen auf Förderer usw.).

Mit jedem Messinstrument wurden Punkte vergeben. Als Sollwert („Das Ziel ist erreicht, wenn...“) sind im Konzept zur Selbstevaluation 70 Prozent von der maximalen Punktzahl (= 100 Prozent) festgelegt.

Die Selbstevaluation in der LNR dient in erster Linie der Qualitätskontrolle und -entwicklung. Die Identifizierung von Schwachstellen und noch nicht ausgeschöpften Potenzialen steht im Mittelpunkt der Bemühungen. „Glänzende“ Berichte sind ausdrücklich nicht vorderstes Ziel der Selbstevaluation in der LNR, sondern lediglich ein – gegebenenfalls natürlich willkommenes – Nebenprodukt.

Ausführliche Informationen zur Selbstevaluation in der LNR unter [www.lnr-rtk.de](http://www.lnr-rtk.de) (Menüpunkt „Evaluation“, Stand: 11.04.2007)

#### 4. Fazit

---

Viereinhalb Jahre nach ihrem Start hat sich die LNR so weit konsolidiert, dass ihr Fortbestehen auch nach der Förderung durch das BMBF und den ESF mehr als wahrscheinlich ist. Sie ist in der Region als **Marke** für gute und Ziel führende Netzwerkarbeit bekannt und wird immer häufiger als Partner und Auftragnehmer für bereichsübergreifende Vorhaben angefragt. Aufträge wie z. B. die Planung und Durchführung der Auftaktveranstaltung für ein „Lokales Bündnis für Familie“ im Rheingau-Taunus-Kreis und für den Start einer Familienakademie in Idstein bringen dem Netzwerk Einnahmen und tragen zu seiner Zukunftssicherung bei. Andersherum leistet die LNR wichtige **Beiträge zur Weiterentwicklung der regionalen Bildungsstrukturen**, aktuell z. B. durch ihre Unterstützung beim Aufbau eines „Zentrums für Lebensbegleitendes Lernen“ im Landkreis.

Die *VHS Rheingau-Taunus als Trägerin des Netzwerks* steht auf festem Grund und hat sich nach einer durch die Auswirkungen der Arbeitsmarktreformen verursachten Phase der wirtschaftlichen Unsicherheit dauerhaft erholt. Inwieweit die erfolgreiche Bewältigung der Umwälzung in der regionalen Bildungslandschaft durch die VHS auf die Trägerschaft der LNR zurückzuführen ist, kann nur vermutet werden – haben doch gleichzeitig mit dem Auf- und Ausbau des Netzwerks andere bedeutsame Entwicklungsprozesse stattgefunden. So war einerseits der Landkreis zum Optionsmodell im Rahmen von Hartz IV zugelassen; andererseits wurde die VHS 2006 nach zweijährigem Prozess nach LQW2 zertifiziert. Aus *innerbetrieblicher Sicht* hat die VHS im Zertifizierungsprozess vermutlich am meisten von der Trägerschaft des Netzwerks profitiert. Gleichzeitig hat das Projektbüro als Funktionsstelle in der VHS seinerseits vom gemeinsamen Lernprozess profitiert und Impulse für die eigene Organisation erhalten.

In der *Außenwirkung* kann die VHS als Träger der LNR einen deutlich wahrnehmbaren **Imagegewinn** verzeichnen. Die Erfolge des Netzwerks werden vor allem seinem Träger angerechnet. Das ist ein in Euro zwar nicht messbarer, jedoch hinreichend befriedigender Ausgleich dafür, dass die VHS viele Ressourcen in den Aufbau des Netzwerks gesteckt und das finanzielle Risiko getragen hat. Dieser Zugewinn an Außenwirkung konnte im Rahmen der Selbstevaluation der LNR dokumentiert werden. Die zweite Evaluationsschleife (2005) stand unter dem Schwerpunkt „Nutzen“ und beinhaltete u. a. eine umfassende quantitative und qualitative Untersuchung der Öffentlichkeitsarbeit, darunter insbesondere der Presse. Im evaluierten Zeitraum von November 2003 bis November 2005 wurden in der Presse 79 Veröffentlichungen zu Aktivitäten der LNR gezählt. Darüber hinaus hatten zahlreiche öffentliche Veranstaltungen (insbesondere das jährliche „LernSpaßFestival“ mit jeweils mehr als tausend Besucher/innen) und Präsentationen bei Multiplikatoren stattgefunden. Auch die Präsenz des

Netzwerks im Internet wurde mit sehr zufriedenstellendem Ergebnis quantitativ und qualitativ untersucht. In all diesen Zusammenhängen wird die VHS Rheingau-Taunus als Trägerin genannt d. h. ihre Außendarstellung hat sich deutlich verbessert. Natürlich sehen auch die Kooperationspartner desto mehr Nutzen in ihrer Mitwirkung im Netzwerk, je mehr diese in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird.

In unmittelbarem Zusammenhang mit ihrer Trägerschaft der LNR konnte die VHS sowohl bestehende **Kooperationen** ausbauen als auch neue beginnen.

- Eine neue Zusammenarbeit ergab sich mit der vr Bank Untertaunus, die für die Region die „Hausbank“ kleiner und mittelständischer Unternehmen ist. Diese war zunächst über das Teilprojekt „Alt-hilft-Jung – Ehrenamtliche Berufseinstiegshilfe“ in das Netzwerk eingetreten; dort vermittelte die Marketingbeauftragte der Bank zahlreiche wertvolle Kontakte an das Projekt. Beim „LernSpaßFestival 2004“ war die vr Bank dann mit einem eigenen Aktionsstand vertreten. Dort wurden erste Kontakte zum Vorstandvorsitzenden geknüpft, die später dazu führten, dass die Bank auch im Teilprojekt „forumUNTERNEHMENlernen“ als Kooperationspartner aktiv wurde und sich schließlich der Steuerungsgruppe des Netzwerks anschloss. Heute ist die vr Bank Untertaunus nicht nur Mitglied des Trägervereins der VHS, sondern gehört auch dessen Vorstand an.
- Neuen Schwung nahm die Zusammenarbeit mit den beiden Beruflichen Schulen des Rheingau-Taunus-Kreises. Diese waren von Anfang an in die unterschiedlichsten Teilprojekte eingebunden und an deren Konzeption und Durchführung aktiv beteiligt. Dass an der einen Schule das o. g. „Alt-hilft-Jung“-Projekt seinen Sitz hat und gemeinsam mit der anderen in deren Gebäuden das dritte „LernSpaßFestival“ organisiert wurde, ist nur ein Ausschnitt aus der vielfältigen Kooperation. Heute sind beide Berufsschulen Protagonisten im von der VHS Rheingau-Taunus initiierten Modellvorhaben „Zentrum Lebensbegleitenden Lernens“, das ein wichtiger Baustein für die Zukunftssicherung aller beteiligten Institutionen ist.

Für die VHS hätten sich in den vergangenen Jahren ohne die LNR vielleicht andere positive Entwicklungen und Perspektiven ergeben. Die – wie beschrieben – nicht ohne Anstrengung und Risiko geleistete Netzwerkarbeit hat jedoch ganz spezifische und nachhaltig wirksame Effekte gezeitigt und zu soliden Ergebnissen geführt. Sowohl das Projektteam der LNR und die Geschäftsführung ihres Trägers als auch ihre Kooperationspartner haben „netzwerken“ von Anfang an als **Lernprozess** begriffen. Dieser Lernprozess ist – legt man die im Leitbild der

VHS Rheingau-Taunus festgelegte Definition zugrunde – gelungen, denn er hat „den Erwerb und die Anwendung neuer Handlungskompetenzen ermöglicht, Lernen als persönlichen Zugewinn und positive Erfahrung erlebbar gemacht und Motivation zum Weiterlernen geschaffen.“ (Selbstreport der VHS Rheingau-Taunus nach LQW2, S. 16).

#### **Zitierte Literatur**

- Dobischat, R. u. a. (2006): Lernende Regionen – begriffliche Grundlagen. In: Nuissl u. a (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 23–33
- Förderrichtlinie „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ (2000): URL: [www.lernende-regionen.info/dlr/2\\_7\\_10.php](http://www.lernende-regionen.info/dlr/2_7_10.php) (Stand: 18.04.2007)
- Kopp, R. (2001): Management von Verbünden. In: Flocken, P.: Erfolgreich im Verbund. Eschborn, S. 58–88
- Hagedorn, F./Meyer, H.H. (2001): Art. Netzwerke. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, S. 234 f.

#### **Weiterführende Literatur zu Lernenden Regionen und Netzwerken**

- Beyrer, K./Andritzky, M. (Hrsg.) (2002) : Das Netz: Sinn und Sinnlichkeit vernetzter Systeme. Heidelberg
- Matthiesen, U/Reutter, G. (2004): Lernende Region – Mythos oder gelebte Praxis? Bielefeld
- Nuissl, E. (2002): Regionen und Netzwerke. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. I, S. 3
- Nuissl, E. u. a (Hrsg.) (2006): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld (Reihe Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung)
- Reischmann, J. (2003): Weiterbildungs-Evaluation: Lernerfolge messbar machen. Neuwied/Kriftel
- Scheff, J. (1999): Lernende Regionen: regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen. Wien
- Stahl, Th./Schreiber, R. (2003): Regionale Netzwerke als Innovationsquelle: das Konzept der „Lernenden Region“ in Europa. Frankfurt a.M.

## Autorinnen und Autoren

---

**Dietrich Burggraf**, Dipl.Päd., war von 2001 bis 2005 Geschäftsführer der VHS Braunschweig GmbH und ist inzwischen Direktor der Ada-und-Theodor-Lesing-Volkshochschule Hannover und hat seit 2006 einen Lehrauftrag an der Leibniz-Universität Hannover.

Kontakt: Dietrich.Burggraf@Hannover-Stadt.de

**Udo Buschendorf**, Dipl.-Psychologe, ist Partner der POLYLUX Organisationsberatung Buschendorf & Glowitz (PartG) in Berlin.

Kontakt: buschendorf@polylux-organisationsberatung.de

**Frank Glowitz**, Dipl.-Psychologe und Supervisor DGSv, ist Partner der POLYLUX Organisationsberatung Buschendorf & Glowitz (PartG) in Berlin.

Kontakt: glowitz@polylux-organisationsberatung.de

**Andreas Klepp** war bis Dezember 2006 an der VHS Braunschweig GmbH tätig, zuletzt als Pädagogischer Mitarbeiter und Gesamtbetriebsratsvorsitzender, und ist jetzt Geschäftsführer der GEW Niedersachsen.

Kontakt: andreas.klepp@gmx.de

**Sibylle Klingebiel** war Projektleiterin der LERNENDEN NETZWERK REGION Rheingau-Taunus (LNR), deren Träger die VHS Rheingau-Taunus ist, und leitet inzwischen die Koordinationstelle Weiterbildung und Lebensbegleitendes Lernen im Hessischen Kultusministerium.

Kontakt: s.klingebiel@hkm.hessen.de

**Felicitas von Küchler** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE), von 2003 bis 2006 im Programm „Organisationswandel der Weiterbildung“.

Kontakt: von-kuechler@die-bonn.de

**Hans-Joachim Schuldt**, Dipl. Volkswirt und Dipl. Sozialökonom, ist kaufmännischer Direktor des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) und hat die Fusionierung des ZIB Unna als Berater begleitet.

Kontakt: schuldt@die-bonn.de

**Axel Sedlack**, Diplom-Verwaltungsbeamter, war langjähriges Mitglied im Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft Bonn und leitet die Kulturbetriebe Unna.

Kontakt: zib-kultur@stadt-unna.de

**Rita Weissenberg** hat Sozialwissenschaften und Geschichte studiert (Lehramt Sek. I/II) und leitet die Volkshochschule und Bibliothek im ZIB Unna.

Kontakt: rita.weissenberg@stadt-unna.de



## Qualitätstestierung

### **Handbuch Lernerorientierte Quali- tätstestierung in der Weiterbildung (LQW)**

*Grundlegung - Anwendung -  
Wirkung*

RAINER ZECH

2006, geb., 243 Seiten, 34,90 €

ISBN 978-3-7639-3482-9

Best.-Nr. 6001767

Machen Sie Ihre Weiterbildungseinrichtung zukunftsfähig!

Das Handbuch stellt das LQW-Modell vor und beschreibt die Anwendung, die Begutachtungsprozesse sowie die Gutachterausbildung.

Die Leser erfahren wie durch LQW

- das pädagogische Profil der Organisation geschärft und der Lehr-Lern-Prozess optimiert wird,
- die Beteiligung und die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden und
- die Entwicklungspotenziale der Organisation ausgeschöpft sowie Innovationen angeregt werden können.



**Ihre Bestellmöglichkeiten:** W. Bertelsmann Verlag, Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld  
Tel.: (05 21) 9 11 01-11, Fax: (05 21) 9 11 01-19, E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de), Internet: [www.wbv.de](http://www.wbv.de)

**W. Bertelsmann Verlag Fachverlag für Bildung und Beruf**

